

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR  
CÂMPUS PATO BRANCO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E  
SISTEMAS – PPGEPS

ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DA CADEIA PRODUTIVA COM A  
DENOMINAÇÃO DE ORIGEM DO QUEIJO SANTO GIORNO

JAQUELINE STRAPAZZON

PATO BRANCO – PR  
2016

JAQUELINE STRAPAZZON

ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DA CADEIA PRODUTIVA COM A  
DENOMINAÇÃO DE ORIGEM DO QUEIJO SANTO GIORNO

Dissertação apresentada como requisito parcial a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR-PB.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa

Co-Orientador: Prof. Dr. Edson Pinheiro de Lima

PATO BRANCO – PR  
2016

S897a Strapazon, Jaqueline.  
Análise da sustentabilidade da cadeia produtiva com a denominação de origem do queijo Santo Giorno / Jaqueline Strapazon. -- 2016.  
131 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa  
Coorientador: Prof. Dr. Edison Pinheiro de Lima  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas.  
Pato Branco, PR, 2016.  
Bibliografia: f. 128 – 129.

1. Contabilidade de custo. 2. Sustentabilidade. 3. Agroindústria – Inovações tecnológicas. 4. Concorrência. I. Costa, Sérgio Eduardo Gouvêa da, orient. II. Lima, Edison Pinheiro de, coorient. III. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. III. Título.

CDD 22. ed. 670.42

Ficha Catalográfica elaborada por  
Suélem Belmudes Cardoso CRB9/1630  
Biblioteca da UTFPR Campus Pato Branco

## **TERMO DE APROVAÇÃO Nº 10**

**Título da Dissertação**  
**Análise da sustentabilidade da cadeia produtiva com a denominação de**  
**origem do queijo Santo Giorno**

**Autora**  
**Jaqueline Strapazzon**

Esta dissertação foi apresentada às dez horas do dia quatorze de dezembro de 2016, como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS – Linha de Pesquisa Engenharia Organizacional e do Trabalho – no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A autora foi arguida pela Banca Examinadora abaixo assinada, a qual, após deliberação, considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa  
UTFPR – Presidente

Prof. Dr. Rui Francisco Martins Marçal  
PUCPR - Examinador

Prof. Dr. Edson Pinheiro de Lima  
UTFPR - Examinador

Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos  
UTFPR - Examinador

Visto da Coordenação:

Prof. Dr. Gilson Adamczuk Oliveira  
Coordenador do PPGEPS

**O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do PPGEPS.**

À Mariana... para inspirá-la a conquistar  
seus objetivos, mesmo que sejam difíceis...

## AGRADECIMENTOS

Agradeço,

A Deus, por tudo.

Ao Eliseu por estar ao meu lado e me incentivar, por seu carinho, atenção e os abraços em todas as horas deste mestrado.

A minha família, por existirem, e sempre estarem ao meu lado.

Meus colegas e amigos de mestrado, pelas trocas de experiências, angústias, informações, carinho e gargalhadas.

Aos professores do PPGEPS, de forma especial ao meu orientador Prof. Sérgio E. Gouvêa da Costa, e meu co-orientador Prof. Edson Pinheiro de Lima.

Aos servidores da UTFPR Pato Branco, em especial do PPGEPS e da DIRPLAD.

A UTFPR Câmpus Francisco Beltrão pela disponibilização de tempo para formação acadêmica.

A Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná, na pessoa do Sr. Célio Boneti, que contribuiu imensamente com informações sobre o Projeto Rede.

A todos os parceiros do Projeto Rede, em especial ao Prof. João Marchi e Prof. Simone Beux.

Nominar todas as pessoas que se mostraram especiais durante este processo não parece muito justo, mas várias foram essenciais e podem não fazer ideia do quanto contribuíram durante esta etapa.

A todos meu carinho e gratidão.

“Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você”  
(Desconhecido)

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar os possíveis impactos na sustentabilidade da cadeia de valor com a Denominação de Origem do Queijo Santo Giorno. Para atender este objetivo, foram elaborados três artigos, o primeiro para analisar a aplicação das teorias de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor na literatura. O segundo e o terceiro são estudos de caso referentes ao Projeto Rede, e ao desenvolvimento do queijo típico regional Santo Giorno, e verificar suas possíveis consequências no que se refere as três vertentes teóricas mencionadas. Para isto, foram realizadas entrevistas com os parceiros estratégicos do projeto, analisados documentos elaborados no decorrer do projeto e o livro Santo Giorno. Considera-se a partir do estudo, que é possível obter bons resultados a partir da Denominação de Origem do queijo, especialmente referentes a organização da cadeia de valor, e a implementação de inovações e melhorias nos atores da cadeia. No entanto, este processo tende a ser lento e gradativo, uma vez que o processo ainda está em fase inicial.

**Palavras-chave:** Cadeia de Valor, Sustentabilidade, Inovação, Denominação de Origem.



## ABSTRACT

Competitiveness and innovation are intrinsic in agroindustrial systems, since agro-industrial development directly reflects the economic development of the region. The present study aimed to identify the possible impacts on the sustainability of the value chain with the Denomination of Origin of the Santo Giorno Cheese. To meet this objective, three articles were prepared, the first to analyze the application of theories of innovation, sustainability and value chain in the literature. The second and third are case studies of the Net Project, and the development of the typical regional cheese of Santo Giorno, and verify its possible consequences in relation to the three theoretical aspects mentioned. For this, interviews were carried out with the strategic partners of the project, analyzed documents elaborated in the course of the project and the book Santo Giorno. It is considered from the study that it is possible to obtain good results from the Denomination of Origin of the cheese, especially referring to the organization of the value chain, and the implementation of innovations and improvements in the actors of the chain. However, this process tends to be slow and gradual, since the process is still in its initial phase.

**Key words:** Value Chain, Sustainability, Innovation, Denomination of Origin

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	06
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
1.1 Tema e Problema .....	11
1.2 Justificativa .....	12
1.3 Objetivos da Pesquisa .....	14
1.3.1 Objetivo geral .....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	14
1.4 Foco e Limitações do Estudo .....	14
1.5 Estrutura da Dissertação .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1 Sustentabilidade .....	16
2.2 Inovação .....	18
2.3 Cadeia de Valor .....	20
2.4 Inovação Relacionada as Cadeia de Valor do Agronegócio .....	21
2.5 Indicação Geográfica: Indicação de Procedência e Denominação de Origem .....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	25
3.1 Características da Pesquisa .....	25
3.2 Estudo de Caso .....	26
3.3 Coleta e Análise dos Dados .....	28
<b>4 SÍNTESE DOS ARTIGOS</b> .....	30
4.1 Artigo 1 – Inovação, Sustentabilidade e Cadeia de Valor: uma Análise da Literatura sobre sua Aplicação de Forma Complementar .....	30
4.2 Artigo 2 – Incentivos a Sustentabilidade da Cadeia Produtiva com o Desenvolvimento do Projeto Rede .....	35
4.3 Artigo 3 – A Denominação de Origem do Queijo Santo Giorno: Possíveis Impactos Positivos na sua Cadeia de Valor .....	39
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	45
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	54
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	59
<b>APÊNDICES</b> .....	65
Apêndice A - Artigo 1 – Inovação, Sustentabilidade e Cadeia de Valor: uma Análise da Literatura sobre sua Aplicação de Forma Complementar .....	65
Apêndice B - Artigo 2 – Incentivos a Sustentabilidade da Cadeia Produtiva com o Desenvolvimento do Projeto Rede .....	93
Apêndice C - Artigo 3 – A Denominação de Origem do Queijo Santo Giorno: Possíveis Impactos Positivos na sua Cadeia de Valor .....	115
Apêndice D – Instrumento de coleta de dados .....	130

## 1 INTRODUÇÃO

Para atuar em qualquer segmento de mercado é importante conhecer a dinâmica de sua competição, compreendendo que ela sofre alterações, e são necessárias adequações das estratégias para que as organizações permaneçam competitivas (PORTER, 1992). As organizações precisam conhecer sua concorrência e a evolução dos fatores competitivos do seu setor para formular estratégias e construir vantagens a fim de conquistarem uma posição sólida e sustentável em detrimento a seus concorrentes.

Estas premissas são válidas para qualquer tipo de organização, o setor agroindustrial cada vez mais adere a esta tendência, e demonstra constante interesse na inovação de seus processos e melhorias de relacionamentos para se destacar no mercado. No que diz respeito a produtos alimentares cada vez mais tem-se produtos produzidos, industrializados e distribuídos seguindo padrões estabelecidos para garantir sua competitividade, processo este que inicia no primeiro elo da cadeia produtiva: o produtor rural. No entanto, passar o Brasil de um país agrícola, que vende mais *commodities* para um país agroindustrial, agregando valor aos produtos, ainda é necessário dar vários passos seguindo um planejamento detalhado e direcionado (BATALHA, 1992; LIMA, 2004).

Para melhorar este patamar é importante que as agroindústrias criem e se adaptem as estratégias de inovação tecnológica, mudando sua perspectiva e prezando pela qualidade exigida pelos mercados nos quais atua, ou que deseja atuar. Aliar as opções de inovação, trabalho em cadeia e garantia de qualidade em todo o processo, deve ser realizado de acordo com o contexto de cada agroindústria, para que os benefícios sejam estendidos para suas regiões de origem, na forma de empregabilidade, retorno financeiro, aumento de rendimento as famílias produtoras (BATALHA, 1992; LIMA, 2004).

Um dos estímulos ao processo de inovação é a necessidade de incrementar a produtividade dos fatores de produção, o que pode favorecer o aparecimento de empresas, organizações ou produtos que se destacam dentre os demais no mercado (CARDOSO, 2003; WAACK, 2000).

A competitividade e a inovação estão intrínsecos nos sistemas agroindustriais, uma vez que o desenvolvimento agroindustrial reflete

diretamente no desenvolvimento econômico da região. É possível destacar que o “crescimento agrícola é fundamental (se não uma pré-condição) para a industrialização e o crescimento econômico global” (HAYAMI e RUTTAN, 1988, p.47). Motivo pelo qual é possível perceber o crescimento dos investimentos em inovações, organização e sustentabilidade no meio agrícola como um todo.

O aumento dos investimentos e a visibilidade dos processos agroindustriais faz com que a competitividade no setor aumente, relacionando a isso a “capacidade de gerir o processo de desenvolvimento tecnológico em cada um de seus elos e no sistema como um todo. A inovação ligada a produtos, processos ou serviços é, portanto, chave para a obtenção e a manutenção de sua competitividade” (WAACK, 2000, p.330).

Corroborando este entendimento Vanclay et al. (2015) destaca que a inovação na agricultura não se restringe somente ao que ocorre no nível agrícola, mas é necessária a inovação ao longo de toda a cadeia de valor, incluindo neste processo o governo e as políticas de agronegócio. Identificar a relevância social da inovação em todos os níveis do processo é importante, sendo que a partir dela é possível integrar toda a cadeia e torna-la sustentável.

Alguns pesquisadores na área rural observam a inovação somente relacionada ao agricultor, no entanto, no contexto do agronegócio é importante que ocorra em todos os elos da cadeia de valor, incluindo, por exemplo: pesquisadores, universidades, organizações comerciais, fornecedores de insumos, consultores agrícolas, agricultores, consumidores, grupos de interesses especiais organizados, autoridades reguladoras governamentais, governo, dentre outros que possam contribuir para que o processo de inovação permeie e beneficie toda a cadeia (MESITI e VANCLAY, 2006; Van de VEN, 1986; LOCKIE et al., 1995; ABADI GHADIM e PANNELL, 1999; VANCLAY et al., 2015)

O Projeto Rede surgiu da necessidade da Região Sudoeste do Paraná melhorar a qualidade da sua produção de queijo artesanal, atividade comum em diversas agroindústrias familiares de pequeno e médio porte da região. E acabou se tornando um projeto de desenvolvimento regional, que além da melhoria da qualidade, desde o leite até o produto final, originou um tipo de queijo típico regional do Sudoeste do Paraná, denominado Santo Giorno. Projeto este que prevê a melhoria do desenvolvimento da agroindústria local, por proporcionar o

desenvolvimento de um produto de maior valor agregado, possibilidade de grande aceitação pelos consumidores. Além disso, refletiu na melhoria da qualidade de produção dos produtos lácteos já fabricados pelas empresas integrantes, ou que somente participaram das diversas capacitações do longo do projeto.

### **1.1 Tema e Problema**

O Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) define a possibilidade de Indicação Geográfica (IG) para produtos fabricados em determinadas regiões do Brasil ou exterior, a IG é dividida em dois segmentos, que serão analisados no decorrer do estudo, a Denominação de Origem (DO) e a Indicação de Procedência (IP).

O tema do presente estudo está delimitado a sustentabilidade na cadeia produtiva com a Denominação de Origem do queijo Santo Giorno, na Mesorregião Sudoeste do Paraná. Levando em consideração que o projeto que originou o queijo Santo Giorno abrange além da sustentabilidade e da cadeia de valor, inovações no aspecto produtivo e no desenvolvimento de um novo tipo de queijo.

As inovações aplicadas às organizações agroalimentares quando observadas sob o aspecto da sustentabilidade, comumente apresentam ações direcionadas as questões sociais e econômicas de forma mais específica, enquanto as questões ambientais são vistas de forma menos contundente (DELGADO, 2007). Contudo, as questões ambientais não podem ser deixadas de lado, especialmente no setor produtivo do leite que apresenta grande impacto ambiental em sua atividade.

Outro aspecto a ser ressaltado é que o agronegócio não está direcionado somente aos grandes produtores, a diferença primordial entre os grandes e os pequenos está na escala de produção. “E os pequenos só sobreviverão caso participem de processos de cooperação entre diversos atores da cadeia produtiva, principalmente entre os próprios agricultores familiares” (CAMPANHOLA, 2005).

Neste contexto, estabelecer algum tipo de diferencial, especialmente no setor agroalimentar está sendo uma tendência para agregação de valor. Desta

forma a qualidade é um desafio a competitividade no agronegócio devido a confiabilidade na segurança alimentar. “O acompanhamento de todas as etapas da produção e seu registro (rastreadabilidade) irá se constituir em diferencial de competitividade nos mercados de países desenvolvidos, com certificado de garantia tanto de ausência de microrganismos patogênicos, quanto de resíduos tóxicos ao homem” (CAMPANHOLA, 2005).

Levando tais aspectos em consideração, o presente estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa: A Denominação de Origem do queijo Santo Giorno poderá impactar positivamente em que aspectos da sustentabilidade da sua cadeia de valor?

## **1.2 Justificativa**

O Brasil é o quarto maior produtor de leite bovino mundial, segundo dados da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO (2015). O Estado do Paraná, no período de 2005 a 2014 apresentou um aumento de 76% na sua produção de leite, sendo o terceiro maior produtor, em litros anuais (IBGE, 2014; SEAB, 2016). A região Sudoeste do Paraná, no ano de 2014 foi a segunda maior produtora do estado, com cerca de 30 mil unidades produtoras (SEAB, 2015).

O crescimento da demanda pelo produto, aquecimento no consumo, programas de apoio a produção e boas condições ambientais para o desenvolvimento do setor são os fatores que favorecem o crescimento do setor (SEAB, 2015). Além disso, é possível destacar o desenvolvimento tecnológico na produção paranaense, associado a qualificação dadas por técnicos e organizações que buscam integrar as diversas instituições, governamentais ou não, de ensino e pesquisa, creditícias, organizacionais, para melhorar aspectos de produção e estruturar os agricultores cooperativamente (SOUZA e BAUINAIN, 2013; PARRÉ et al., 2011).

As iniciativas estão voltadas para a melhoria da produtividade, inovações no âmbito da produção rural e das agroindústrias, buscando a diversificação dos produtos, qualidade e a manutenção das famílias agricultoras no campo. O Projeto Rede originou do desejo da família Mezzomo em melhorar a qualidade

da produção de queijo da região Sudoeste do Paraná, por meio do intercâmbio de conhecimento entre o Brasil e Itália.

No desenvolvimento do projeto foram identificadas particularidades da região, com uma combinação de fatores físicos e naturais específicos para o desenvolvimento de bactérias com características únicas, que deram origem ao fermento autóctone base para a produção de um novo tipo de queijo, o Santo Giorno, típico da região Sudoeste do Paraná.

Com as análises físicas, físico-químicas, microbiológicas e testes de aceitação já desenvolvidos, o produto está em fase de credenciamento junto ao Ministério da Agricultura para sua comercialização, além do registro do seu tipo e marca junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Por ser um produto novo, com características únicas, e obrigatoriamente deve ter o fermento autóctone na sua composição, os gestores do projeto Rede estão realizando os procedimentos necessários para que o Santo Giorno seja um produto registros e conhecido por ter Indicação Geográfica (IG) com Denominação de Origem (DO). Isto significa que o produto só poderá ser fabricado na região Sudoeste do Paraná, seguindo um rígido padrão de qualidade.

Levando em consideração os aspectos de inovação inerentes ao Projeto Rede com o desenvolvimento do queijo Santo Giorno e a possibilidade de receber a DO, é importante verificar quais serão os impactos na cadeia de valor e que aspectos da sua sustentabilidade estão contemplados no projeto e apresentação resultados.

O que torna a pesquisa relevante, é o olhar diferenciado sobre a abrangência do Projeto Rede, que está focado, de modo especial, ao desenvolvimento técnico do produto. E a abrangência da pesquisa poder contribuir no direcionamento das ações futuras, levando em conta o desenvolvimento da cadeia orientada para aspectos de sustentabilidade e aumento da competitividade.

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os possíveis impactos na sustentabilidade da cadeia de valor com a Denominação de Origem do Queijo Santo Giorno.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

OE1 – Compreender a relação entre as teorias de inovação, cadeia de valor e sustentabilidade, disponíveis no portfólio bibliográfico selecionado;

OE2 – Descrever os possíveis impactos da inovação na cadeia de valor com a produção do Queijo Santo Giorno;

OE3 – Identificar os incentivos a sustentabilidade da cadeia de valor, com a operacionalização do Queijo Santo Giorno;

OE4 – Investigar, a partir de casos de Indicação Geográfica, como a cadeia de valor poderá se beneficiar com a Denominação de Origem do Queijo Santo Giorno.

### **1.4 Foco e Limitações do Estudo**

O presente estudo está direcionado a identificar aspectos referentes a inovação, sustentabilidade e seus resultados na cadeia de valor do queijo Santo Giorno. Especialmente por ser um projeto de cunho inédito na região, e também em sua estrutura de consórcio de produtores ser pouco utilizado no Brasil.

Quanto as limitações do estudo está o fato do Projeto Rede ainda não poder comercializar o queijo Santo Giorno, devido a liberação junto ao Ministério da Agricultura; ainda estarem sendo desenvolvidas pesquisas referentes a melhoria sensorial; o manual de procedimentos a ser adotado pelos laticínios estar em fase de desenvolvimento. Estas questões limitam o estudo, uma vez que não há como comparar resultados, e identificar quais foram as reais melhorias, sendo somente possível identifica-las a partir da visão dos gestores do Projeto Rede e de casos já concretizados de Indicação Geográfica.



## 1.5 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação de mestrado está estruturada de forma a facilitar a visualização e o entendimento do leitor quanto a pesquisa realizada.

O primeiro capítulo compreende a introdução do estudo, seus objetivos, justificativa, problema e limitações.

O capítulo 2 compreende um breve apanhado teórico sobre os temas inovação, sustentabilidade, cadeia de valor e Indicação Geográfica (IG).

O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, apresentando de forma específica as características da pesquisa, a justificativa pela opção de estudo de caso qualitativo e os procedimentos de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo é composto por breves considerações de cada um dos artigos que estão nos apêndices do trabalho. Seguido pelo capítulo 5 que apresenta a discussão destes artigos, para integrá-los e auxiliar no atendimento aos objetivos propostos. E, como complementação, no sexto capítulo estão as considerações finais do estudo.

Para complementariedade e maior detalhamento do estudo, nos apêndices, estão apresentados na íntegra os artigos desenvolvidos ao longo da pesquisa. Os artigos estão formatados de acordo com as revistas a que foram, ou serão, submetidos. Sendo que estas informações estão destacadas nas páginas anteriores a cada um dos artigos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sustentabilidade

A definição do termo sustentabilidade vem sendo desenvolvida a partir de um longo processo histórico, e “por ser um conceito complexo e contínuo, surgem diferentes abordagens que tentam entender e explicar a sustentabilidade” (SARTORI et al., 2014). Os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são utilizados muitas vezes como sinônimos. Devido a serem abordados em diversos campos de aplicação, dentre eles a engenharia, ecologia, administração e economia, sendo que cada ciência tende a dar mais atenção a um lado da equação (CHICHILNISKY, 1996). Esta diversidade de ciências estudando sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável, e sua aplicação conforme o campo de vista de cada uma justifica a dificuldade na compreensão dos conceitos (DOVERS e HANDMER, 1992). Independente das discussões de conceitos será abordada a sustentabilidade, seja ela entendida como um meio para o desenvolvimento sustentável, ou a finalidade do desenvolvimento sustentável (SARTORI et al., 2014).

O desenvolvimento sustentável tem como uma de suas definições mais difundidas a do documento "Nosso Futuro Comum", pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991, p.46) "O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades".

O desenvolvimento sustentável, neste sentido pode ser caracterizado como um processo de mudanças que concilia a exploração de recursos, o gerenciamento de investimento tecnológico e as mudanças institucionais com o presente e o futuro (CANEPA, 2007).

A sustentabilidade por sua vez pode ser compreendida como o equilíbrio entre os pilares ambiental, econômico e social, *Triple Bottom Line*, sendo que as organizações devem possuir habilidades adequadas que possibilitem sua transição rumo ao desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 2001).

No que se refere ao pilar ambiental, as organizações precisam satisfazer suas necessidades atuais, sem comprometer as necessidades das futuras

gerações. Para a sustentabilidade econômica, a geração atual precisa melhorar suas reais condições de vida, buscando a equidade das condições de vida entre os ricos e os pobres, que gera sustentabilidade social (HORBACH, 2005; ELKINGTON, 2001, SARTORI et al., 2014)

A sustentabilidade sob a ótica empresarial consiste na “adoção de estratégias e ações que atendam às necessidades das empresas e dos diferentes *stakeholders*, enquanto protegem, mantêm e melhoram os recursos humanos e naturais com vistas ao futuro” (BARBIERI, 2007).

Muitas empresas consideram que a sustentabilidade significa somente custos e regulamentos que devem ser seguidos, no entanto é importante que ela seja incorporada a estratégia global do negócio. HART e MILSTEIN (2003) destacam que é possível relacionar a sustentabilidade direcionando a empresa para a criação de valor sustentável, que passa por quatro grandes grupos condutores: (1) reduzir o nível de material de consumo e da poluição; (2) operar a maiores níveis de transparência e capacidade de resposta, como impulsionada pela sociedade civil; (3) desenvolver novas tecnologias disruptivas que mantêm o potencial para diminuir o tamanho da pegada humana no planeta; (4) atender as necessidades daqueles que estão na parte inferior da pirâmide de renda de uma forma que facilite a criação e distribuição de riqueza inclusiva.

Um dos principais desafios que as empresas enfrentam para a criação de valor sustentável é a falta de um quadro global de orientação sobre como serem sustentáveis, o que restringe muitas empresas ao pensamento de responsabilidade social, em que as questões sociais permanecem na periferia das preocupações e não no centro (PORTER e KRAMER, 2011). Neste sentido PORTER e KRAMER (2011) abordam o conceito de valor compartilhado como uma nova maneira de alcançar o sucesso, por meio do relacionamento de vários agentes do sistema produtivo, com melhores condições de desenvolvimento, tornando o foco principal o desenvolvimento de toda sua cadeia, resultando em ganhos mais amplos, por atender aos atores envolvidos e abranger o *Triple Bottom Line*, e duradouros devido ao compartilhamento de valor.

As empresas ao focarem a sustentabilidade em cada elo da sua cadeia de valor, conseguem desenvolver condições favoráveis para que cada uma descubra os benefícios que podem ser gerados, e aprendem a construir mecanismos que ligam as iniciativas de sustentabilidade para os resultados do

negócio (NIDUMOULU et al., 2009). A padronização de ferramentas e métodos para fazer com que a sustentabilidade seja foco de todos os aspectos do negócio direciona todos os atores a agir de forma estratégica orientada a sustentabilidade da empresa, ou cadeia produtiva. Este processo tende a clarear a visão das empresas do que significa gerenciar a sustentabilidade e os resultados macro começam a aparecer (LUBIN e ESTY, 2010).

A orientação estratégica das empresas para a sustentabilidade gera como consequência inovações. Isto devido a busca pela sustentabilidade já transformar a paisagem competitiva, o que força as empresas a mudarem sua maneira de pensar sobre os produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios (NIDUMOULU et al., 2009; CARVALHO e BARBIERI, 2009; BARBIERI et al., 2010).

## **2.2 Inovação**

O primeiro estudioso a dar significado ao termo inovação foi Schumpeter, concebendo-o como “destruição criativa”, por meio da qual as organizações seriam capazes de desenvolver novas combinações de materiais e empregar forças em formas diversas. Uma nova função de produção, uma mudança histórica e irreversível no modo de fazer as coisas dentro de cinco tipologias específicas: introdução de um novo produto; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; obtenção de uma nova fonte de fornecimento de matérias primas; e, reorganização de qualquer tipo de indústria (SCHUMPETER, 1997).

Nos estudos sobre inovação é possível encontrar inúmeras definições e abordagens sobre o seu conceito, ou abrangência, mas apesar desta diversificação é importante observar que sua concepção central está sempre relacionada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente (SCHUMPETER, 1997). Outra característica que pode ser delimitada quanto aos trabalhos científicos sobre inovação, é que possuem quatro linhas principais de atuação: tratam dos estágios do processo inovador, dos contextos organizacionais, das perspectivas teóricas subjacentes e dos atributos da inovação (WOLFE, 1994).

A inovação pode ser compreendida como “um conceito que evoluiu ao longo dos anos, primeiramente, a partir de um foco restrito, significando introdução de um novo produto no mercado, para uma interpretação mais ampla, que inclui mudanças em serviços, *marketing* e sistemas de gerência. A inovação é a aplicação, em qualquer organização, de novas ideias relacionadas tanto a produtos, processos e serviços, como a gerência do sistema e ao mercado em que a organização opera” (BESSANT, 2003, p.761).

Pode ser definida como a gestão das atividades ligadas ao processo de criação de ideias, desenvolvimento tecnológico, produção e promoção de um novo ou melhorado produto, processo ou equipamento (TROT, 2005). “Inovação é uma combinação bem sucedida de *hardware*, *software* e *orgware* analisada do ponto de vista econômico e da sociedade” (SMITS, 2002, p.865). Pode ser compreendida como o esforço empregado para criar uma mudança focada diretamente no potencial econômico ou social de um empreendimento (Drucker, 2002).

Com o objetivo de direcionar as políticas referentes a inovação, a referência mundial sobre os conhecimentos acerca do tema foram sintetizados e estruturados no Manual de Oslo – uma publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Que define a inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p.46).

A OCDE define e reconhece quatro tipos de inovação: (1) inovação de processo: representa mudanças significativas nos métodos de produção ou distribuição ou novas formas de relacionamento na prestação de serviços; (2) inovação de produto: introdução de produtos ou serviços novos, ou com melhorias significativas em relação a suas características iniciais; (3) inovação organizacional: implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócio, ou na organização do local ambiente ou nas relações externas a organização; (4) inovação de marketing: implementação de novos métodos de marketing envolvendo mudanças significativas no design do produto ou embalagem, promoção ou precificação do produto (OCDE, 2005).

Os processos que envolvem a inovação dentro das organizações devem ser implementados e otimizados com o objetivo de sustentar sua vantagem competitiva (KAPLAN e NORTON, 2004). Uma vez que as empresas que possuem capacidade de inovação tendem a desenvolver vantagem competitiva e atingir maiores níveis de desempenho quando comparadas a seus concorrentes (HURLEY e HULT, 1998; NISYAMA e OYADOMARI, 2012).

### **2.3 Cadeia de Valor**

Apesar das organizações aparentarem serem auto-suficientes em suas atividades elas “não são ilhas, mas estão juntas em padrões de cooperação e afiliação” (RICHARDSON, 1972, p.895), e necessitam da interação de atividades com outras organizações para existirem. Em muitos casos esta interação é vista como fundamental para o desenvolvimento e a competitividade de várias organizações dentro de uma mesma cadeia de valor.

Para atingir o sucesso empresarial, as empresas não podem contar exclusivamente com seus recursos internos, mas devem estar direcionadas ao modelo de redes estratégicas, lidando com níveis diferentes de complexidade, sendo eles: dispersão geográfica, conexão em nível global, complexidade organizacional e diversidade cultural (WALKER, 1998).

A cadeia de valor desagrega uma empresa de suas atividades de relevância estratégica, para que seja possível identificar as fontes existentes e potenciais de diferenciação, o que permite a empresa ganhar vantagem competitiva, executando estas atividades de forma mais econômica ou melhor que a concorrência (PORTER, 1990).

A cadeia de valor é entendida de forma mais ampla quando visualizada como “o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor” (SHANK e GOVINDARAJAN, 1993, p.13). Devido a importância estratégica que há após a entrega do produto final ao consumidor, como ações de pós venda, acompanhamento do cliente, descarte adequado do produto, estratégias de sustentabilidade, é imprescindível ampliar este conceito. Sendo que a cadeia de valor inicia em uma fonte básica de matérias =primas e termina com a correta

destinação do produto final, que é diferente para cada tipo de produto (NISUYAMA e OYADOMARI, 2012; ROCHA e BORINELLI, 2007).

A cadeia de valor tem papel mais relevante do que absorver as atividades que não são consideradas estratégicas para a empresa. No processo de geração de valor relaciona-se a integração da empresa com seus fornecedores, incluindo questões referentes a qualidade dos produtos e processos adotados por estes, pesquisa e desenvolvimento, parcerias no desenvolvimento de produtos, compartilhamento de conhecimentos na produção, comercialização e logística reversa (LEWIS, 2014; ROCHA e BORINELLI, 1997).

As empresas que compõe a cadeia de valor devem manter uma relação de colaboração, implementando uma orientação de mercado inter-empresa, alinhando suas atividades de modo consistente e coerente para a consecução de um objetivo comum. Para que a cadeia atinja seus objetivos seus membros devem optar por trabalhar em conjunto e transferir conhecimentos, por meio de processos de gestão do conhecimento (e infra-estrutura), o que permite a identificação, transferência e assimilação de *know-how* através das fronteiras organizacionais (DYER e SING, 1998; LEWIS, 2014).

#### **2.4 A Inovação Relacionada as Cadeias de Valor do Agronegócio**

Para abordar a inovação é necessário ter o entendimento de que ela se diferencia da invenção, sendo que esta é uma solução tecnicamente viável, enquanto a inovação é também economicamente viável (ZAWISLAK, 1995). Schumpeter (1997) caracteriza a inovação como um novo produto, método de produção, mercado, fonte de matéria prima ou a criação de uma nova forma de organização.

É possível vislumbrar a inovação como a organização e direcionamento de recursos para a criação de novos conhecimentos; ideias técnicas direcionadas a novos produtos, manufaturas, processos e serviços; desenvolver o modelo e transportá-lo para a industrialização, distribuição e uso (ROBERTS, 1988; DELGADO, 2007).

As inovações, atualmente, precisam estar alinhadas ao desenvolvimento sustentável, incorporar as restrições impostas pelas pressões sociais e

ambientais, e considerar as gerações futuras em sua implementação. As inovações voltadas a sustentabilidade são mais complexas por atender um número maior de *stakeholders* e, ambíguas, devido as demandas destes serem, muitas vezes, contraditórias (HALL e VREDENBURG, 2003).

Considerando as abordagens de inovação citadas as cadeia de valor do agronegócio precisam encontrar formas de apresentar propostas superiores ao consumidor final. Esta forma de inovação vai permitir as empresas aumentarem a satisfação dos clientes quanto a qualidade, e alcançar uma performance superior e conseqüentemente vantagem competitiva (FEARNE, 1998; BONNEY et al., 2007; LEWIS et al., 2014).

Kouwenhoven et al (2012) destaca que produtos alimentares apresentam a deficiência de precisarem serem consumidos frescos, o que exige das empresas uma estruturação consistente e a utilização de intervenções tecnológicas certas para impulsionar a estruturação da cadeia de valor.

A diferenciação do produto é considerada uma inovação com resposta sustentável aos desafios enfrentados pelas agroindústrias, contudo a adoção destas estratégias tem sido limitadas (REARDON et al, 2012; LEWYS et al., 2014). É importante diferenciar os produtos quanto a sua marca, utilizando a região de origem, variedade, transformação, clima ou agregar valor de acordo com a região, fatores que podem identificar a qualidade e a confiança em determinados produtos (STATON e HERBST, 2005).

Para que os atributos de produtos provenientes de inovações sejam reconhecidos pelo mercado é necessário que a cadeia de valor desenvolva uma visão compartilhada e trabalhe de forma linear com um conjunto claro de objetivos (SCHLOETZER, 2012). O estreitamento de laços entre os elos da cadeia é primordial para o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos (LEWIS et al., 2014).

Quanto aborda-se o agronegócio, de forma específica no Brasil, é importante observar o relacionamento dos envolvidos, sendo divididos basicamente em cinco principais setores: fornecedores de insumos e bens de produção, produção agropecuária, processamento e transformação, distribuição e consumo, serviços de apoio (MENDES, 2007). O agronegócio vem configurando um importante segmento para a economia brasileira, por gerar emprego e renda, contribuir para a estabilidade macroeconômica, auxiliar a



amenizar o déficit comercial oriundo de outros setores produtivos (GASQUES et al., 2004; SOARES e JACOMETI, 2015).

Dentre os segmentos desta cadeia que se destacaram nos últimos anos está o processamento agroindustrial dos estabelecimentos de pequeno porte, geralmente familiares, que processam os produtos especificamente para comercialização, as conhecidas agroindústrias rurais de pequeno porte (GUINDANI, 2011). De acordo com o IBGE (2006, p.31) a agroindústria rural “se refere as atividades de transformação e beneficiamento de produtos agropecuários de origem animal ou vegetal, que foram realizadas em instalações próprias, comunitárias ou de terceiros, a partir de matéria-prima produzida no próprio estabelecimento agropecuário ou adquirida de outros produtores, desde que a destinação final do produto seja dada pelo produtor”.

Comparativamente as grandes agroindústrias, as pequenas necessitam estar fortalecida junto com sua cadeia de valor para que possam oferecer produtos de qualidade superior a seus consumidores finais. Estando aí, a importância principal a integração entre todos os elos da cadeia produtiva, para que haja atmosfera de inovação, fortalecimento e sustentabilidade dos negócios.

## **2.5 Indicação Geográfica: Indicação de Procedência e Denominação de Origem**

Historicamente a Indicação Geográfica (IG) vem sendo praticada desde os primórdios da era romana, e a Europa apresenta cultura bastante difundida em identificar produtos com o nome de seu lugar de origem. No Brasil, a institucionalização da IG está relacionada a um processo que iniciou no final do século XIX com a adesão do país ao Protocolo de Madrid (1891) (Kakuta et al., 2006; Porto, 2007).

Atualmente o que rege a IG é a Lei da Propriedade Industrial (Lei n. 9.279/96), em vigor a partir de 1997, e a Resolução 75/00 do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Esta legislação estabelece dois tipos de IG: a Indicação de Procedência (IP) é “o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de atração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço” (art. 177 da Lei 9.279/96); a Denominação de Origem (DO),

“o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviços cujas qualidades ou características devam exclusivamente ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos” (art. 178 da Lei 9.279/96) (Brasil, 1996).

Quando os produtos apresentam uma qualidade única, e exploram as características naturais sendo elas geográficas, meteorológicas e humanas, e indicam sua procedência, podem requerer um certificado de qualidade que ateste sua origem e garanta o controle de qualidade (Gollo, 2006; Cruz et al., 2008). A primeira IG brasileira foi concedida pelo INPI em 2002 para os vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, como IP, atualmente são 41 IP registradas e 18 DO, sendo 10 brasileiras e 8 internacionais (INPI, 2016).

Uma das diferenças fundamentais é que a DO necessariamente devem ser preenchidos requisitos de qualidade para caracterização do produto, conforme o artigo 182 da Lei 9.279/96. Sendo que a exigência de qualidade não é requerida aos produtos e serviços relacionados a IP (Barbosa, 2003; Gurgel, 2005).

### **3 METODOLOGIA**

“O processo de pesquisa é desenvolvido mediante o concurso do conhecimento disponível e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos” (MIGUEL, 2007, p.218). Para que a pesquisa seja confiável é necessário seguir algumas diretrizes que transmitam a confiabilidade dos resultados apresentados.

Assim, a justificativa pelo método de estudo de caso qualitativo e a visão geral da pesquisa estão apresentadas neste tópico. Sendo que os detalhes de cada processo podem ser encontrados na metodologia de pesquisa aplicada a cada um dos artigos nos apêndices do trabalho.

#### **3.1 Características da Pesquisa**

A pesquisa apresenta caráter exploratório-descritiva, uma vez que explora um fenômeno e o descreve em sua essência (RICHARDSON, 1999). O caráter exploratório ocorre quando a pesquisa propõe a familiarizar-se com o fenômeno de estudo, e obter como resultado uma nova visão deste (SELLTIZ et al., 1995). Permite ainda a consideração de vários aspectos distintos deste mesmo fenômeno, utiliza uma amostra pequena e não representativa, obtendo resultados qualitativos (MALHOTRA, 2001).

O enquadramento do estudo quanto a sua natureza é teórico-ilustrativo, por apresentar os resultados de pesquisas bibliográficas realizadas de forma sistematizada, cuja aplicação será um caso prático com análise das características coletadas na literatura (ALAVI e CARLSON, 1992).

As análises são realizadas sob a lógica indutiva, que é entendida como “o processo pelo qual – a partir de um certo número de observações, recolhidas de um conjunto de objetos, fatos ou acontecimentos – concluímos algo aplicável a um conjunto mais amplo ou a casos dos quais ainda não tivemos experiência” (GEWANDSZNAJDER, 1989, p.41).

No que se refere a abordagem do problema, o trabalho é qualitativo devido a não existirem dados quantitativos suficientes para estabelecer qualquer tipo de comparação sobre o desenvolvimento do projeto, além disso a pesquisa

qualitativa possui “natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação (DENZIN; LINCOLN, 2006, p.23).

No campo das pesquisas em organizações, segundo Bryman e Bell (2007) a pesquisa qualitativa pode disponibilizar um melhor entendimento das complexas relações sociais, a partir da percepção de diversos atores sobre as mesmas, o que dificilmente poderá ser obtido com métodos quantitativos de pesquisa.

Quando as pesquisas estão voltadas às organizações devem buscar a verdade, para que a análise, interpretação e relato das informações sejam utilizados de modo a beneficiar a tomada de decisões (RICHARDSON, 2007; HAIR JR. et al., 2005).

Quando bem aplicada a pesquisa qualitativa aparece como uma alternativa para evitar um nível de complexidade elevado a um estudo, permitindo sua difusão, operacionalização do conhecimento gerado, e o retorno desse para a sociedade (LAZZARINI, 1997; MALHOTRA, 2001; HAIR JR. et al., 2005).

Devido ao Projeto Rede não ter sido analisado sob as perspectivas que este estudo se propõe, a pesquisa qualitativa foi a mais adequada, especialmente pela possibilidade de gerar retorno a sua equipe gestora, e organizar diferentes visões das pessoas envolvidas no mesmo projeto.

### **3.2 Estudo de Caso**

O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2005). É um método eficaz utilizado para compreender, de forma exploratória, o fenômeno da inovação no setor agroindustrial (WESTGREN e ZERING, 1998). Esta estratégia de pesquisa se deve a capacidade de tratar uma variedade mais ampla de evidências, o que é necessário ao desenvolvimento da pesquisa.

Godoy (1995) destaca que o estudo de caso envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato do pesquisador com o fenômeno estudado, procurando compreendê-lo sob a

perspectiva dos sujeitos participantes. De modo geral os casos não são escolhidos ao acaso, por isso devem ter alguma coisa a informar sobre os problemas de pesquisa propostos.

O estudo de caso precisa se adequar a princípios relevantes que podem impactar na sua qualidade, são eles: construir validade; possuir validade interna; possuir validade externa; apresentar confiabilidade (DONAIRE, 1997). Godoy (1995) destaca que os estudos de caso geralmente são estudos qualitativos, no entanto, em alguns casos possam ser usados dados quantitativos para corroborar alguns aspectos da questão investigada.

Outro aspecto importante dos estudos de caso é a possibilidade de lidar com mais de uma fonte de evidências, dentre elas documentos, registros de arquivos, observação direta, participante e artefatos (YIN, 1999). Isto amplia a possibilidade de triangulação de dados, o que pode enriquecer o estudo e apresenta-se como um diferencial nos estudos de caso. O pesquisador não precisa utilizar várias fontes simultaneamente, visto que algumas são bastante específicas para determinados tipos de estudo de caso (YIN, 1999; MALHOTRA, 2001).

O estudo de caso foi realizado no Projeto Rede sendo um de seus resultados o desenvolvimento de um novo tipo queijo, típico da região do Sudoeste do Paraná, o queijo Santo Giorno. Foram entrevistados nove parceiros, considerados pelo gestor do projeto como estratégicos, sendo eles os gestores e idealizadores do projeto, pesquisadores de Universidade parceira, proprietários de laticínios, representantes de entidades parceiras. Para a entrevista foi utilizado um roteiro composto por onze questões, elaboradas a partir dos objetivos do estudo e com base no material previamente disponibilizado para consulta. O roteiro da entrevista consta no apêndice 4 do estudo, nele os entrevistados puderam falar abertamente e expor seu ponto de vista sob cada aspecto pesquisado.

Para a triangulação dos dados foram utilizadas as entrevistas com os parceiros, documentos elaborados pela equipe gestora como atas de reuniões, planejamento estratégico, acompanhamento de atividades, além de dissertações de mestrado referentes a análise microbiológica e sensorial do queijo e o livro Santo Giorno que descreve as primeiras etapas e a motivação do projeto.

### 3.3 Coleta e Análise de Dados

Para a coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários, os dados primários são aqueles gerados pelo pesquisador. Os dados secundários podem ser entendidos como aqueles já coletados que possuem objetivos distintos do que está em pauta (RICHARDSON, 1999).

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevista semi estruturada. Durante o desenvolvimento do Projeto Rede diversos parceiros foram sendo agregados, alguns estão desde o início e outros acabaram sendo convidados para ações específicas, ou devido a ampliação do escopo do Projeto. Junto ao coordenador, foram identificados quinze parceiros estratégicos em sua composição. Sendo que destes, nove aceitaram ser entrevistados, ou responder às questões para a entrevista. Sendo assim, o questionário semiestruturado foi aplicado de forma presencial ou eletrônica, especialmente àqueles que não estavam na região mas mesmo assim aceitaram contribuir com a pesquisa. Apesar de não ter entrevistado pessoalmente alguns parceiros, pelo conteúdo das respostas apresentadas não houve prejuízo para a qualidade obtida no resultado final da pesquisa.

A entrevista foi composta por onze questões abertas, elaboradas de forma complementar e amplas, para que pudessem abranger todos os aspectos a serem analisados. A análise dos dados foi realizada com a transcrição das entrevistas, e identificados os pontos semelhantes e complementares das respostas.

De acordo com Gil (2010) os dados secundários que podem interessar aos pesquisadores podem ser documentos pessoais, administrativos, materiais publicados em jornais e revistas, publicações de organizações, documentos disponibilizados pela internet, registros cursivos e artefatos físicos e vestígios. Assim, para o primeiro objetivo foram utilizados estudos publicados em meio eletrônico. Para os demais objetivos, além destes, foram utilizadas publicações técnicas especialmente dissertações de mestrado, especificamente da área de análise de produto, projetos, atas de reuniões, cronogramas, além do livro Santo Giorno (PELEGRINI; MULE, 2014) que relata as primeiras fases do Projeto em análise.

A análise dos dados foi realizada na seguinte sequência:

Artigo 1 – Analisados os artigos do portfólio bibliográfico selecionado quanto as áreas que as teorias de Inovação; Sustentabilidade e Cadeia de Valor estão interligadas;

Artigo 2 – Análise das entrevistas e dos dados secundários obtidos gerados especialmente sobre o Projeto Rede. Para compor o estudo de caso, e identificar a inovação inerente ao projeto e seus incentivos a sustentabilidade;

Artigo 3 – Análise das entrevistas e de dados secundários, obtidos por meio de pesquisa específica referente a Indicação Geográfica e método *snowball*, para identificar os possíveis benefícios da Denominação de Origem para a cadeia de valor do queijo Santo Giorno.

## 4 SÍNTESE DOS ARTIGOS

Neste capítulo estão apresentados, de forma resumida, cada um dos artigos frutos das análises do presente estudo. De acordo com os objetivos propostos no estudo, isto para fornecer uma visão mais clara do estudo e dos resultados obtidos.

### 4.1 Artigo 1 – Inovação, Sustentabilidade e Cadeia de Valor: uma análise da literatura sobre sua aplicação de forma complementar

A complementariedade das ações práticas referentes aos conceitos de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor são a base para este estudo, pelo entendimento de que as ações advindas destas teorias podem não ser postas em prática com a intenção de sua integração. Mas os resultados de ações implementadas com uma finalidade, pode trazer como consequência benefícios que extrapolam a intenção inicial, assim se enquadrar em outras áreas de estudos, e desenvolver um ciclo benéfico para a empresa, sua cadeia de valor e seus *stakeholders*.

Com a perspectiva de interação entre estas teorias é importante identificar se existem áreas específicas em que são empregadas, e se os resultados desta interação são positivos, e podem ser duradouros. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo identificar as áreas de atuação que as teorias de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor estão sendo aplicadas como complementares. Para isto, foi realizado um levantamento sistemático da literatura sobre os estudos que estão empregando as teorias como complementares, possibilitando identificar quais áreas de atuação estão sendo foco de análise.

Na literatura pesquisada não foram encontradas análises sob esta perspectiva, somente pesquisas que englobam as três áreas. Sendo este estudo importante para verificar em quais áreas estão sendo aplicadas, para balizar a eficiência de sua interação.

O instrumento utilizado para a seleção dos artigos foi o *Knowledge Development Process-Constructivist* (ProKnow-C). A partir este portfólio é



realizada a análise bibliométrica, onde são identificados os autores, artigos e periódicos que se destacam no tema, nos artigos do portfólio e nas suas referências. Após o processo sistemático, foram selecionados 16 artigos para compor o portfólio bibliográfico foco de análise do estudo. Na sequência a realização da análise bibliométrica, os artigos foram analisados e classificados quanto as áreas e aos temas que estão atrelados às teorias analisadas no estudo. Para identificar quais são os estudos atuais que contemplem as três teorias (inovação, sustentabilidade e cadeia de valor) em ações, propostas ou análises de forma complementar.

Quanto aos resultados da análise bibliométrica, não foram identificados periódicos de destaque, contudo estão voltados predominantemente para as áreas de meio ambiente e negócios, especialmente devido a maioria dos artigos ser realizada em estudos voltados à área agrícola e envolver o setor primário. Também não foram identificados autores de destaque, dentre os motivos pode se destacar a variedade dos periódicos e ao fato dos artigos serem de áreas bastante distintas, deixando de apresentar um padrão de área de pesquisa.

A análise dos artigos do portfólio selecionado demonstrou que os temas inovação, sustentabilidade e cadeia de valor são amplamente discutidos na literatura e suas teorias podem ser relacionadas a inúmeras outras, e abordadas sob diferentes perspectivas.

Para isto, em primeiro lugar os artigos foram analisados para identificar sua área de estudo e quais as teorias aplicadas por eles. O quadro 01 apresenta em que áreas os estudos foram aplicados e que teorias estão sendo utilizadas para aplicação e/ou análise, juntamente com a de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor.

<b>Artigo</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Teoria complementar<sup>1</sup></b>
Adekunle & Fatunbi (2012)	Desenvolvimento agrícola sustentável	IAR4D Investigação Agrícola para o Desenvolvimento IP - Plataforma de inovação
Lewis et al., (2014)	Agregação de valor através da cadeia produtiva	Marketing empreendedor
Kouwenhoven, et al., (2012)	Cadeia de valor sistemática para auxiliar na identificação e eliminação de ineficiência	Gestão de resíduos Empreendedorismo Inovador
Vanclay et al., (2013)	Introduzir o conceito de Avaliação de Tecnologia na agricultura	Avaliação de Tecnologia

<sup>1</sup> As teorias de Inovação, Sustentabilidade e Cadeia de Valor fazem parte dos conteúdos dos artigos, como norteador principal ou como análise das consequências do estudo, assim, não estão destacadas no quadro.

Ayele et al., (2012)	O trabalho em cadeia na produção de forragem para melhoria da produção de gado, e como consequência a estrutura social e econômica	Aprendizagem interativa em redes
Sánchez-Hernández (2011)	Demonstra como as cadeias de valor alimentar podem enfrentar as mudanças de hábito de consumo.	Denominação de origem
Soosay et al., (2012)	Combinação entre a análise da cadeia de valor e análise do ciclo de vida do produto, determinando o que agrega valor em cada etapa para o cliente. Paralelamente analisa a contribuição de cada atividade na emissão de gases que contribuem para o efeito estufa	Análise do ciclo de vida do produto
Cerin & Karlson (2002)	Análise sobre economia, meio ambiente e emissão de carbono	Ciclo de vida do produto Custos sociais Direito de propriedade Teoria econômica Direitos de emissão
Isaksson et al., (2010)	Introduzir o desenvolvimento sustentável para melhoria de desempenho empresarial	Gestão de desempenho <i>Stakeholders</i>
Cruz & Boehe (2008)	Introdução de conceitos de sustentabilidade em cadeia global de valor	Cadeia de valor sustentável Estratégias de diferenciação Competitividade internacional
Biotto et al., (2012)	Integração de práticas de gestão da qualidade ao longo da cadeia de suprimentos.	Gestão da qualidade Gestão do conhecimento Aprendizagem da cadeia de suprimentos
De Marchi et al., (2013)	Desenvolvimento de estratégias verdes para redução de impactos ambientais e alcance de benefícios econômicos e melhoria da competitividade	Melhoria de processos
Doyle et al., (2014)	Tecnologia de Inovação inserida na gestão da qualidade	C-I Compliance Innovation Six sigma Qualidade
Herrera-González & Quesada (2013)	Determina aspectos internos e externos são relevantes para a empresa na perspectiva da geração de valor por meio da inovação	Gestão da informação
Hall & Martin (2005)	Incorpora a teoria dos stakeholders, gestão da inovação e aprendizagem evolucionária de Popper	Tecnologia radical/Inovações radicais: genéricos, nanotecnologia, biologia
Rizzi et al., (2014)	Adequação das pequenas e médias empresas para cumprirem as exigências ambientais das empresas públicas e serem suas fornecedoras	GPP – Compras públicas verdes

QUADRO 01 – Áreas de aplicação das teorias dos artigos do portfólio

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

O portfólio selecionado por meio de uma análise sistemática é composto por dezesseis artigos. Para atingir aos objetivos propostos pelo estudo, foram agrupados por semelhança em sua aplicação, o que permitiu os pesquisadores

identificar cinco grupos distintos de aplicação: Agricultura, composto por sete artigos; Emissão de gás/resíduos, com três artigos; Cadeia de Valor Global, que é composta por dois artigos; Melhoria de processos, com dois estudos; e, Perspectivas diversas, com três estudos, que não estão relacionados em sua aplicação, mas foram agrupados por fazerem parte do portfólio e apresentarem considerações importantes para a presente análise.

<b>Grupo</b>	<b>Artigos</b>
Agricultura	Adekunle & Fatunbi (2012); Lewis et al., (2014); Kouwenhoven et al., (2012); Vanclay et al., (2013); Ayele et al., (2012); Soosay et al., (2012) <sup>2</sup> ; Sánchez-Hernández (2011).
Emissão de gás/resíduos	Soosay et al., (2012); Cerin & Karlson (2002); Isaksson et al., (2010).
Cadeia de Valor Global – cases	Cruz & Boehe (2008); Biotto et al., (2012).
Melhoria de processos	Doyele et al., (2014); De Marchi et al., (2013).
Perspectivas diversas	Herrera-González, Quesada (2013); Hall & Martin (2005); Rizzi et al., (2014).

Quadro 02 – Artigos agrupados por semelhanças

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

No decorrer da análise do portfólio fica explícito que a ideia da integração de fatores relacionados à inovação dos processos e estratégias de operações com a integração das partes interessadas resultam em melhorias sociais para a comunidade e a garantia da sustentabilidade da cadeia (Adekunle & Fatunbi, 2012). A integração, confiança e comunicação entre as empresas que compõem a cadeia de valor são importantes quando se aborda a sustentabilidade da cadeia (Lewis et al., 2014; Cruz & Boehe, 2008), além de propiciar um ambiente adequado para a inovação, uma vez que a troca constante de informações e conhecimento está sendo estabelecida e a relação de parceria e necessidade de melhoria são vislumbradas diariamente por todos os atores (Kouwenhoven et al., 2012; Adekunle & Fatunbi, 2012; Soosay et al., 2012).

Por meio da melhoria da eficiência e direcionamento para a qualidade, em cada elo na cadeia produtiva, pode ser possível aumentar a rentabilidade de toda a cadeia. O que reflete diretamente na inovação devido a melhoria dos processos que buscam eliminar ineficiências, e resultam em benefícios para todos os envolvidos indiretos neste processo.

<sup>2</sup> O artigo de Soosay et al. (2012) é o único que se enquadra em duas categorias, pois aborda a emissão de gases nas atividades da cadeia de valor de produto relacionado a agricultura.

Os resultados de cada ator da cadeia de valor podem ser melhorados quando há incentivo para o desenvolvimento de políticas direcionadas a implementação de atividades mais limpas, que geram inovação e maior rentabilidade, de modo especial quando as atividades estão voltadas a agricultura (Vanclay et al., 2013; Ayele et al., 2012).

As empresas devem conhecer os grupos de interesses que são relacionadas, sendo que estes grupos refletem sobre os resultados de seu comportamento no mercado, neste contexto, os clientes geralmente direcionam os requisitos de qualidade, e os demais requisitos que convergem para a criação de valor da sustentabilidade são direcionados pelos demais atores que participam ativamente do processo (Cerin & Karlson, 2002; Hall & Martin, 2005). Os gerentes necessitam estar cientes de que as relações entre poder e equilíbrio, estratégias de diferenciação de produto e conscientização podem influenciar diretamente na cadeia de valor sustentável que estão inseridos (Cruz & Boehe, 2008).

Integrar estratégias e desenvolver a capacidade da aprendizagem ao longo da cadeia, que possibilitem a melhoria da qualidade e de processos, pode resultar em grandes benefícios para a cadeia, como a melhoria da competitividade. A abordagem da sustentabilidade, vai de encontro a esta vertente, porque tem a capacidade de modificar a percepção da empresa para sua arena competitiva por meio da abertura de oportunidade a novos negócios (De Marchi et al., 2014).

Durante o processo de pesquisa foi possível identificar que inúmeros estudos abordam somente duas das teorias relacionadas, no entanto seria viável a aplicação das três, uma vez que os resultados, como observados nos artigos analisados, são obtidos, em diversos casos como consequência natural da implementação de determinadas estratégias. Assim, por exemplo, quando uma empresa aplica a melhoria de determinado processo por meio da inovação, e atua com forte relacionamento em sua cadeia de valor, os benefícios serão conjuntos, o que atingirá pelo menos um dos pilares da sustentabilidade.

As vantagens apresentadas pelos estudos analisados dentre elas a melhoria da produtividade, desempenho, desenvolvimento de políticas voltadas a inovação, aumento da competitividade e qualidade. Pode ser resultado do reconhecimento da natureza social da inovação, e da compreensão de que sua

integração em todos os níveis da cadeia de valor requer o entendimento dos resultados para o contexto social que está inserida. E este contexto pode direcionar os resultados para duas vertentes, primeira a melhoria da competitividade e do desempenho na cadeia de valor; e segundo, os resultados voltados a sustentabilidade, em âmbito social, ambiental e econômico.

#### **4.2 Artigo 2 – Incentivos à Sustentabilidade da Cadeia Produtiva com o Desenvolvimento do Projeto Rede**

O Projeto Rede surgiu da observação da necessidade da Região Sudoeste do Paraná melhorar a qualidade da sua produção de queijo artesanal, atividade comum em diversas agroindústrias familiares de pequeno e médio porte da região. E acabou se tornando um projeto mais amplo, que além da melhoria da qualidade, desde o leite até o produto final, originou um tipo queijo típico regional do Sudoeste do Paraná, denominado Santo Giorno. Projeto este que prevê a melhoria do desenvolvimento da agroindústria local, por proporcionar o desenvolvimento de um produto de maior valor agregado, possibilidade de grande aceitação pelos consumidores. Além disso, refletiu na melhoria da qualidade de produção dos produtos lácteos já fabricados pelas empresas integrantes, ou que somente participaram das diversas capacitações do longo do projeto.

Tendo estas premissas em mente, a principal motivação da pesquisa foi realizar um estudo de caso do Projeto Rede para descrever os possíveis impactos da inovação na cadeia de valor com a produção do Queijo Santo Giorno, e identificar os incentivos a sustentabilidade da cadeia com a operacionalização do processo. Para isso, foram entrevistados os principais parceiros do Projeto, analisados documentos diversos referentes ao projeto e o livro “Santo Giorno” que descreve as primeiras fases e delimita a forma de produção do queijo.

Devido ao Projeto Rede não ter sido analisado sob as perspectivas que este estudo se propõe, um estudo de caso de caráter qualitativo foi o mais adequado a ser realizado, devido a possibilidade de gerar retorno a sua equipe gestora, e organizar diferentes visões das pessoas envolvidas no mesmo projeto. Foram realizadas entrevistas com os parceiros estratégicos do projeto.

As primeiras etapas do Projeto Rede foram de identificação das necessidades dos produtores de queijo da região, treinamentos com mestres queijeiros italianos e brasileiros, para melhorar a qualidade dos produtos dos laticínios. No ano de 2012 iniciaram as pesquisas para o desenvolvimento de um fermento autóctone com características únicas da região, que melhorariam a qualidade dos produtos. Estas pesquisas originaram o denominado “Santo Giorno” que é um tipo de queijo, fabricado de acordo com especificações técnicas, utilizando o fermento autóctone, e que apresenta as seguintes características:

- Queijo fresco, 30 a 90 dias de maturação;
- Queijo Mezzano, 91 a 150 dias de maturação;
- Queijo Vecchio, de 151 a 360 dias de maturação;
- Queijo Stravecchio “Premium”, mais de 361 dias de maturação;

Este tipo de queijo é produzido exclusivamente com leite de vaca, cru e/ou pasteurizado, de forma cilíndrica a borda reta ou quase reta, com faces planas. Sua região de produção é a microrregião Sudoeste do Paraná. Ou seja, as criações que fornecem leite para a transformação no queijo e as queijarias e industriais de transformação devem ser localizadas na zona de abrangência dos 42 municípios da região. Além disso, há um padrão na qualidade do leite e nas normas de fabricação que devem ser respeitadas.

Levando em consideração o conceito de que a inovação é uma forma de modernizar o que já existe, sendo em produtos, processos, forma de organização, uma nova estrutura organizacional, ou seja, a melhoria das atividades, que possam ser postas em prática e gerem retorno para a empresa (SCHUMPETER, 1997; DAMANPOUR, 1991; ROBERTS, 1988). Ela pode ser também a adoção de uma nova prática em uma organização, mesmo que já tenha sido adotada por outras (DAMANPOUR e EVAN, 1984), desta forma, a inovação está atrelada a organização que a adota, e não ao seu setor de referência (DAFT, 1978; MACHLINE, 1978). Alguns aspectos são considerados pelos entrevistados como inovadores no Projeto Rede, sendo eles:

a) a obtenção de um novo produto derivado do leite, com características específicas e inéditas, a partir de um leite de qualidade superior e com a utilização de fermento produzido a partir de seleção de bactérias boas contidas

no leite de animais em lactação na região, processo obtido em parceria entre a UTFPR, Brasil, e a Universidade de Pádua, Itália.

b) produzir um fermento a partir de cepas de bactérias autóctones para obter uma característica específica de um queijo regional, sendo sua utilização obrigatória para a obtenção do queijo.

c) exigência e obrigatoriedade de monitoramento e fiscalização do cumprimento de normas rígidas para a produção, desde o controle de sanidade dos animais produtores do leite a ser utilizado, a qualidade do leite. Gerando assim o pagamento do leite de acordo com a qualidade obtida. Possibilitando a rastreabilidade do produto ao longo de sua cadeia produtiva. Fatores esses que não ocorrem como prática nas cadeias de queijo ou leite.

d) formação de um consórcio para produção, abrangendo tanto pequenos quanto médios laticínios da região. Trabalhando em regime de cooperação de informações e estratégias, interligando os diferentes segmentos da cadeia produtiva, com o intuito de ampliar a visibilidade da região para o setor produtivo do queijo.

e) possibilidade de utilização do fermento autóctone para a produção de outros tipos de queijo, para aumentar a qualidade do produto. Além disso, alguns laticínios já implantam algumas normas, e aplicam melhorias obtidas com os cursos promovidos durante o Projeto, para melhoria da qualidade do seu portfólio de produtos.

f) possibilidade de ampliação da tipificação Santo Giorno para outros produtos lácteos, como o próprio leite, iogurtes, bebida láctea, dentre outros, desde que estudadas e desenvolvidas fórmulas específicas para manutenção do padrão de produção e qualidade.

Os processos propostos pelo projeto são rigorosos e implicam em uma mudança de visão dos envolvidos na cadeia produtiva do queijo, integrando-os de forma a se perceberem sujeitos e atores do processo de produção de um alimento referencial.

Com a integração de todos os elos da cadeia produtiva, os parceiros do Projeto entendem que os aspectos de sustentabilidade se configuram por viabilizar a melhoria da qualidade do leite produzido em quando comparado as práticas convencionais, o que viabiliza a renda a pequenos produtores, especialmente devido a proposta de pagamento conforme a qualidade do leite,

permitindo a permanência dos jovens no campo, que é um problema social enfrentado na região. Ampliação do mercado de laticínios que pode proporcionar maior renda na região, com geração de empregos e investimentos, conseqüentemente o recolhimento de tributos para investimento e otimização dos serviços públicos.

Como consequência deste processo econômico, a inclusão da região no processo de produção de alimentos de qualidade e características próprias, o que pode abrir caminho para o incremento do turismo gastronômico como fator de desenvolvimento regional, gerando um novo ciclo de ganhos econômicos e sociais.

No que diz respeito a questão ambiental, o projeto prevê normas rígidas para a produção do leite, com técnicas específicas de manejo que preveem a redução do impacto ambiental. Além do correto descarte de resíduos, e aproveitamento dos subprodutos originários da produção do queijo. No entanto estas normas ainda não estão disponíveis para que seja realizada uma análise mais detalhada.

O Projeto prevê a participação de médios e pequenos laticínios, incluindo os familiares, no consórcio de produção, especialmente pela região ser composta em sua grande maioria por agroindústrias pequenas e familiares, assim, são aceitos laticínios e produtores de qualquer tamanho e quantidade de produção, desde que atendam as normas estabelecidas para produção e qualidade do leite.

O desenvolvimento do Projeto Rede para a região Sudoeste do Paraná pode representar uma significativa melhoria no que diz respeito ao processo produtivo do queijo na região. Além da produção do queijo típico regional, a melhoria da qualidade de outros produtos, devido a mudança de algumas práticas que podem aumentar desde a qualidade do leite entregue pelo produtor, até os produtos entregues ao consumidor final.

No que diz respeito ao queijo Santo Giorno, desenvolvido a partir do Projeto, é possível que os impactos sejam amplos no que diz respeito a organização dos pequenos e médios laticínios da região na formação de um consórcio. Que pode fortalecer a imagem da região como produtora de queijos, aumentar a produção, como consequência os empregos diretos e indiretos, distribuição de renda, enfim, uma forma diferenciada de trabalhar os processos



de desenvolvimento regional. Podendo tornar-se um modelos para outros segmentos produtivos.

O importante neste sentido é que as agroindústrias tenham consciência dos prováveis resultados deste processo e estejam dispostas a mudança de atitudes, partindo do pensamento individual para o pensamento coletivo. Desta forma, a inovação proposta pelo projeto será benéfica para todos os elos da cadeia produtiva, e poderá gerar resultados expressivos. Até o presente momento o projeto conta a participação de poucos laticínios e não há produção em escala comercial, devido ao registro junto ao Ministério da Agricultura. Após a finalização deste processo e o início da produção comercial é que os impactos poderão ser mensurados. No entanto, as projeções e perspectivas da equipe gestora do Projeto mostraram-se bastante promissoras.

No decorrer do estudo sobre o Projeto foi constatado que a equipe gestora desenvolveu adaptações de acordo com as necessidades da região. De um projeto para melhoria da qualidade dos produtos já fabricados, para o desenvolvimento de um produto único, que tem potencial de expansão e melhoria para a região. O que demonstra que ainda não é um projeto acabado, que certamente sofrerá adaptações para superar as dificuldades apresentadas e os atrasos no cronograma de ações.

#### **4.3 Artigo 3 – A Denominação de Origem do Queijo Santo Giorno: Possíveis Impactos Positivos na sua Cadeia de Valor**

Com este desenvolvimento e ampliação da produção leiteira, a Região Sudoeste do Paraná, iniciou seu processo de melhoria da qualidade na produção de queijo, devido ao aumento da demanda de mercado por este produto. A partir de estudos e do desenvolvimento do Projeto Rede, foi desenvolvido um fermento autóctone utilizado para a melhoria da qualidade dos produtos lácteos, e obrigatório na produção do tipo de queijo Santo Giorno, típico desta região, devido ao fermento ser elaborado a partir do leite da região, apresentando características únicas.

Este processo pode originar a Denominação de Origem (DO) do queijo típico do Sudoeste do Paraná, o Santo Giorno, um tipo de queijo a ser produzido

somente por laticínios dos 52 municípios da região. A Indicação Geográfica (IG) é um bem imaterial, sendo concedido como direito de propriedade pelo INPI, que verifica o atendimento a regulamentação para sua concessão. A legislação brasileira apresenta duas espécies de IG: a Indicação de Procedência (IP) e a DO.

A inserção da IG em uma região pode desencadear vários benefícios, especialmente aqueles relacionados ao desenvolvimento da cadeia de valor e, há expectativas de desenvolvimento regional, devido as consequências do reconhecimento da região como produtora de queijos de qualidade. Capanema et al. (2013) destaca que para que a IG atenda aos objetivos de desenvolvimento é preciso prever medidas consistentes em todo o processo de elaboração do projeto de IG, ter meio de coloca-las em prática. Caso contrário, é possível que os efeitos sejam muito mais compensatórios somente para alguns elos da cadeia de valor.

Neste sentido, o objetivo do presente estudo consistiu em investigar, com a análise de casos de Indicação Geográfica (IG), como a cadeia de valor poderá se beneficiar com a Denominação de Origem (DO) do Queijo Santo Giorno. Para isto, o presente artigo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, e na sequência a análise do pontos identificados por meio de entrevistas e as considerações finais.

O estudo de caso foi realizado no Projeto Rede sendo um de seus resultados o desenvolvimento de um novo tipo queijo, típico da região do Sudoeste do Paraná, o queijo Santo Giorno. Foram entrevistados nove parceiros, considerados pelo gestor do projeto como estratégicos. Para a entrevista foi utilizado um roteiro composto por onze questões, em que os entrevistados puderam falar abertamente e expor seu ponto de vista sob cada aspecto pesquisado.

Como o queijo Santo Giorno ainda está em fase de regulamento pelo Ministério da Agricultura, e não há comercialização, a investigação, objetivo do estudo, será realizada por meio da análise de estudos referentes a casos de Indicação Geográfica (IG). Que foram pesquisados tendo como base o portal de periódicos da Capes, utilizando para pesquisas os termos “Indicação Geográfica” ou “Denominação de Origem” combinado com nomes das regiões com IG brasileiras, obtidos no relatório do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

(INPI). A opção pela busca inicial dos estudos ser feita a partir de casos brasileiros deve-se ao fato dos pesquisadores considerarem importante para a análise a comparação principalmente com casos cuja realidade apresente semelhanças, especialmente econômica e política. O que não exclui a possibilidade de utilizar casos de IG externos, devido a ampla utilização deste tipo de denominação fora do Brasil.

A partir dos estudos obtidos nesta seleção, foram sendo agregados novos casos pelo método *snowball*, que possibilitou a criação de uma cadeia de referências mais ampla e diversificada para o estudo (Albuquerque, 2009; Goodman, 1961; Rodrigues e Mustaro, 2006). Os estudos – artigos e dissertações de mestrado em sua maioria – foram lidos e selecionados tendo em vista seu foco de pesquisa, verificando se poderiam ou não serem utilizados na pesquisa. Aqueles que abordavam as áreas selecionadas para análise foram considerados aptos a utilização no estudo.

A partir das entrevistas com os parceiros estratégicos dos Projeto Rede e os documentos disponibilizados que descrevem as etapas de desenvolvimento do projeto e suas intenções para os próximos anos, classificadas as ações em sete categorias, para melhor entendimento e organização da análise. Sendo as categorias: motivações do projeto; principais ações desenvolvidas; objetivos para o futuro do projeto; inovação e sustentabilidade; dificuldades; cadeia de valor. Que estão detalhadas na análise do projeto.

De acordo com os parceiros estratégicos e o livro Santo Giorno (Pelegri e Mule, 2014) os principais motivadores do Projeto Rede, que originou o queijo típico regional Santo Giorno foram a possibilidade de intercâmbio de conhecimentos entre os laticínios da região Sudoeste do Paraná e a Região de Veneto – Itália. Especialmente na produção de queijos maturados, cuja experiência italiana é bastante abrangente. O objetivo de melhorar a qualidade da produção de queijo regional por meio deste intercâmbio de conhecimentos.

Estes fatores foram aliados ao crescimento da produção leiteira no Estado do Paraná desde o início das conversas entre a família Mezzomo do Brasil e da Itália no ano de 2009. Tal crescimento aumentou as possibilidades de expansão dos laticínios devido ao aumento do consumo de derivados de leite. Em contrapartida a análise das condições de infraestrutura dos laticínios da região, demonstrou que precisariam ser realizadas inúmeras adequações para atender

aos objetivos iniciais do projeto. Atualmente com a possibilidade de produzir o queijo Santo Giorno, além das modificações inicialmente apontadas no projeto, é necessária a construção de câmaras de maturação do queijo.

Outro aspecto destacado como motivador no projeto Rede foi a integração de várias entidades regionais e italianas para o seu desenvolvimento. Isto dá maior credibilidade a todos os processos e reúne visões e experiências de diferentes segmentos de atuação.

Silva et al. (2012) destaca que a IG, no caso do seu estudo no Vale dos Vinhedos, que o selo foi alcançado devido a aparição de diversas iniciativas subsequentes, evocando a tipicidade e diferenciação dos produtos da região em detrimentos aos demais disponíveis no mercado.

Lewis et al. (2014) destaca que a estratégia de marca para um produto, quer com base na sua região de origem, atributos do produto, variedade, transformação do clima ou valor agregado da região em crescimento, auxilia os consumidores a identificar a qualidade e ter confiança no produto.

Assim, como objetivos futuros os respondentes destacaram que a produção em grande escala do Queijo Santo Giorno, e com isso a comercialização em todo o Brasil, e outros países. O que será possível após os consumidores locais terem o hábito de consumir o Santo Giorno, e ele ser reconhecido como de qualidade inquestionável. A partir do momento que o queijo passar a ser reconhecido a região passará a ser reconhecida, o que pode aumentar o valor para outros segmentos da região.

O estudo de Schmidt (2010), referente aos vinhos do Vale dos Vinhedos, concluiu que além da criação de valor para os atores da cadeia, há criação de valor para os demais envolvidos, como hotéis, restaurantes, comércios, pousadas e artesanatos, uma vez que promove externalidades positivas. Dentre elas: aumento do número de turistas, reconhecimento da região no país e exterior, geração de empregos, aumento das vendas diretas dos produtos, valorização dos imóveis locais, preservação do meio ambiente e embelezamento das propriedades. Tais fatores criaram aumento de valor para a região como um todo.

Outro objetivo do projeto é constituir uma equipe de degustadores para confirmar a qualidade, sabor e odor do queijo conforme o período de maturação.

Para garantir a certificação de que aquele queijo foi produzido seguindo as normas e apresenta características adequadas a sua tipificação.

Em uma pesquisa realizada com consumidores de queijos regionais certificados da Região do Alentejo, foram determinados alguns fatores para a aquisição de tais produtos, em primeiro lugar o que motiva o consumidor é o preço e a apresentação, segundo a informação que está relacionada a divulgação do produto, e o terceiro a qualidade, por saber ser produto de qualidade comprovada (Vivas et al., 2007).

Sánchez-Hernández (2011) destaca que o rótulo com o DO impresso em cada embalagem pode tornar uma marca coletiva valiosa, cujos consumidores com preocupações específicas não se importam em pagar um preço diferenciado por produtos diferenciados de qualidade comprovada. O queijo Santo Giorno, por ser um tipo de queijo novo ainda não comercializado, não apresenta valor definido para o mercado. No entanto, está situado nos queijos maturados de alta qualidade, podendo custar até cinco vezes mais do que os queijos frescos vendidos nos mercados.

Silva et al. (2012) destacam que a busca pela IG são cada vez mais frequentes no agronegócio, por estarem “baseadas na geração de produtos de qualidade e com forte apelo à diferenciação, tanto no âmbito dos países desenvolvidos quanto no contexto dos países em desenvolvimento. Trata-se de estratégias que refletem duas possibilidades de êxito. Uma delas recai na perspectiva interna, envolvendo as dinâmicas sociais, culturais e econômicas dos atores sociais implicados e sua relação com o tecido institucional. A perspectiva externa refere-se aos significados dessa qualidade que os produtores rurais e as indústrias locais tratam de imprimir aos seus produtos e de que maneira tais atributos serão efetivamente percebidos ou assimilados pelos consumidores”.

Os diversos casos de IG já aceitos pelo INPI e aqueles que estão em fase de análise demonstram que um novo sentido está sendo atribuído aos produtos de origem regional, fabricados em menores escalas, e com padrão diferenciado dos produtos industrializados. Estes movimento agroalimentares alternativos tem como objetivo “tornar visíveis os diferentes processos e agentes que sustentam uma cadeia produtiva, recompor as relações entre estes atores sociais, reduzir o protagonismo exagerado das grandes cadeias de distribuição,

criar novos vínculos entre produtores e consumidores e promover modelos agroalimentares mais sustentáveis” (Silva et al., 2012).

Neste sentido que o projeto Rede busca a DO do queijo Santo Giorno, para que os resultados sejam positivos para todos os elos da cadeia de valor. A partir da produção do queijo, que estará no mercado com maior valor agregado, será possível visualizar melhor os benefícios, mas de antemão já se pode observar a melhora na qualidade dos produtos lácteos daqueles participantes das primeiras fases do projeto.

Para que os objetivos do projeto sejam atingidos, e seja possível observar os benefícios decorrentes da correta organização da cadeia é necessário que exista qualificação, organização logística, tecnologia, o que definitivamente não é resultado de conquista individual, uma vez que a inserção no mercado de diferenciação exige escala superior e atendimento a exigências maiores quanto à qualidade.

Portanto, “o sucesso dessas experiências [de DO especialmente] demanda projetos coletivos, participação, superação dos entraves políticos que dificultam a construção de um projeto coletivo. Ou seja, implica uma concertação que vise à busca de um somatório diferente de zero. O que não significa dizer que todos ganham o mesmo em participar, mas que todos ganham. Nem mesmo que os conflitos sociais e inter-classes sejam superados, mas que mantenham-se fechados, numa ação de estratégia concertada com vistas ao desenvolvimento territorial/local” (Ortega e Jesus, 2016).

Os benefícios tendem a ser extensivos a cadeia produtiva e aos atores indiretos, contudo, este processo pode demorar vários anos, devido a necessidade de criação do hábito de consumo do queijo na região, a consolidação da marca e a aceitabilidade do tipo de queijo. Devido a este processo de consolidação é possível que o planejamento das ações seja direcionado cada vez para o aprimoramento das relações dos elos da cadeia, visando a sustentabilidade do negócio.

## 5 DISCUSSÃO

O primeiro passo do estudo consistiu em verificar a integração entre as teorias de inovação, cadeia de valor e sustentabilidade. Para que estas três vertentes teóricas pudessem ser entendidas se eram complementares, ou não, para a continuidade do estudo. O estudo identificou que já há na literatura a integração destas teorias em análises de casos específicos. Mas que a grande maioria dos estudos destaca um ou duas delas como principais, tendo a outra como uma abordagem complementar.

Ayele et al. (2012) destaca que a literatura sobre cadeias de valor e sistemas de inovação mostram muitas características comuns e complementares. A chave para ambas as abordagens é o mapeamento e a caracterização de atores e suas interações. Uma das abordagens do sistema de inovação centra-se na geração e uso do conhecimento, muitas vezes, numa fase específica de uma cadeia de valor, enquanto a abordagem da cadeia de valor é mais sobre a criação de valor e de oportunidades de mercado por meio das ligações através de uma cadeia. Sendo que ambas são complementares e resultam em benefícios para a cadeia.

No caso estudado, Projeto Rede com o desenvolvimento do queijo típico do Sudoeste do Paraná, o Santo Giorno, podem-se aplicar as três teorias para análise das ações do projeto, a cadeia de valor pela reorganização da cadeia e seus objetivos para a produção do queijo; a inovação devido ao desenvolvimento do fermento lácteo autóctone e o novo tipo de queijo; e a sustentabilidade devido as consequências que a efetivação da produção do queijo pode proporcionar em termos sociais, econômicos e ambientais.

O Projeto rede teve como objetivo inicial a melhoria da qualidade dos queijos produzidos na região Sudoeste do Paraná, por meio da troca de conhecimentos entre os queijeiros da província de Beluno na Itália, e os pequenos produtores de queijo da região. No entanto, a agregação de parceiros ao projeto e as condições da produção leiteira da região, que foi sendo ampliada ao longo do tempo, oportunizaram a ampliação do projeto, que deu origem a um novo tipo de queijo desenvolvido a partir do desenvolvimento de um fermento autóctone, com características específicas do leite da região.

Um dos problemas destacados por sete dos nove parceiros estratégicos entrevistados, e também presente nos materiais analisados, é a baixa qualidade do leite produzido na região. Destacou-se, inclusive, que a maior parte do leite produzido no Brasil não atende aos requisitos de qualidade normatizados pelo Ministério da Agricultura. E alguns produtores com leite de melhor qualidade acabam misturando seus produtos a de menor qualidade na hora de entregar aos laticínios, sendo difícil a diferenciação deste produto.

Kouwenhoven et al (2012) destaca em seu estudo sobre a cadeia de valor de leite na Índia que o leite e seus derivados são produtos altamente perecíveis, desta forma o controle de qualidade deve ser realizado em todas as fases da cadeia de produção. A qualidade depende de todos os integrantes da cadeia que devem trabalhar em coordenação e seguir as normas estabelecidas para a manutenção da qualidade. O autor destaca que na cadeia de valor dos laticínios indianos falta infra-estrutura e coordenação o que resulta em qualidade duvidosa dos produtos.

É importante destacar que a qualidade do produto corresponde ao resultado das ações de gestão da qualidade aplicada a cada elo da cadeia, fazendo com que cada ator seja responsável pelo resultado final (ROMANO e VINELLI, 2001, apud BIOTTO et al., 2012). Assim, para que os resultados de alta qualidade sejam alcançados é necessário envolver todos os elos da cadeia de valor (BIOTTO et al., 2012).

A cadeia produtora de leite da região sudoeste do Paraná, possui uma estrutura que precisa de melhorias, acompanhamento e direcionamento para os agricultores, especialmente para aqueles que desejarem aumentar a qualidade do leite para fornecimento específico a produção do queijo. Apesar, de ser destacado nas entrevistas que já houve certa melhoria desde o início dos estudos do Projeto Rede.

Para a produção do queijo Santo Giorno, os laticínios deverão ter um controle rigoroso da qualidade do leite. Selecionando os fornecedores, que deverão seguir normas para a produção de leite, desde alimentação animal, higiene, manejo, cuidados veterinários, dentre outros. Isto resultará no pagamento diferenciado para o leite de maior qualidade que será utilizado para a fabricação do queijo.



O estudo de Biotto et al. (2012) demonstrou que os fornecedores melhoraram a qualidade dos seus processos, métodos e técnicas devido ao risco de não serem selecionados pela empresa. O estímulo aos produtores se deu por meio dos preços acima do mercado e pela consciência da importância em obter matéria-prima de alta qualidade, levando-os a inovar o seu processo de produção e aceitar as normas impostas pela empresa.

Há um efeito positivo decorrente da integração global das práticas de gestão da qualidade ao longo da cadeia de abastecimento. É necessária a implementação de práticas de gestão da qualidade em todos os elos da cadeia, a partir do produtor para o consumidor. No entanto, para gerenciar a qualidade de forma eficiente e eficaz, é necessário controlar e coordenar todos os aspectos referentes a cadeia (BIOTTO et al., 2012).

Um dos aspectos que determina a baixa qualidade do leite é a falta de integração entre os elos da cadeia de valor, que a partir da produção do queijo Santo Giorno, tendem a modificar-se devido ao desenho do projeto. Que visa a colaboração entre todos os envolvidos na cadeia, inclusive entre os vários laticínios que farão a produção e comercialização do produto. Para a produção do queijo, será necessário o fornecimento de leite de qualidade, e a sua comercialização dependerá da estrutura adequada de maturação, transporte e comercialização.

O estudo de Ayele et al. (2012) sobre inovação na produção de leite concluiu que pequenos e isolados agricultores sofrem frequentemente, portanto a criação de grupos de agricultores se torna instrumento essencial para melhorar a eficiência e rentabilidade através da redução de custos de transação. No entanto, a necessidade e organização destes grupos não pode ser legislada, depende da cadeia de valor que estão inseridas.

O Projeto Rede, apesar de ser destinado aos produtores de queijo, dependerá do fornecimento dos produtores de leite, para que atendam as exigências de qualidade necessária a fabricação do queijo. E, por serem pequenos e médios laticínios podem obter melhores resultados quando trabalhando de forma integrada com a cadeia e com os demais integrantes do Projeto.

O Projeto tem a visão parecida com as considerações de Ayele et al. (2012), de integrar vários pequenos e médios (agricultores e/ou agroindústrias),

para que juntos passam melhorar seus resultados. O desenvolvimento e comercialização do queijo tende a melhorar os números das agroindústrias, devido a ser um queijo de um tipo diferente, com alta qualidade, maturado, fabricado somente na região Sudoeste do Paraná, fatores estes que agregam valor ao produto. No entanto, é necessário inserir nos consumidores o hábito de consumir o queijo Santo Giorno, e demonstrar que é produzido com uma qualidade superior.

Biotto et al. (2012) destaca que a difusão de uma cultura de qualidade para os consumidores aumenta a percepção da qualidade do produto final. A difusão de uma cultura de qualidade orientada a aprendizagem da cadeia para a melhoria contínua de produtos e serviços resulta em melhoria de resultados, o que incentiva um comportamento emergente entre os diferentes atores da cadeia e cria uma cultura partilhada.

A inserção do queijo Santo Giorno e o conseqüente hábito da população em consumir este tipo de queijo são fundamentais para que a Denominação de Origem seja concedida pelo INPI. E com a concessão da DO é possível que a produção seja maximizada atingindo as demais regiões do Brasil, uma vez que o queijo será caracterizado pela sua qualidade, forma de produção, região produtora e tipo diferenciado de queijo aos que estão disponíveis no mercado.

Lewis et al. (2014) destaca que a estratégia de marca para um produto, quer com base na sua região de origem, atributos do produto, variedade, transformação do clima ou valor agregado da região em crescimento, auxilia os consumidores a identificarem a qualidade e terem confiança no produto.

O queijo Santo Giorno é um tipo de queijo, fabricado de acordo com especificações técnicas rígidas, a partir de leite de vaca cru ou pasteurizado, de forma cilíndrica, a borda reta ou quase reta, com faces planas, utilizando obrigatoriamente o fermento autóctone, cuja propriedade está cedida para a Agência de Desenvolvimento Regional, que controlará a sua distribuição. Os laticínios que se interessarem em produzir e comercializar o queijo deverão integrar o consórcio de produção, e seguir as normas estabelecidas quanto a qualidade da matéria prima, processo de produção e comercialização.

O controle dos laticínios produtores é necessário devido ao fermento ser importado da Itália, do laboratório Bioagro, que o desenvolveu em parceria com a UTFPR. Além, de possibilitar o controle de qualidade dos produtos que serão

comercializados, uma vez que todos terão o marca regional Santo Giorno, junto com a marca do laticínio produtor. Isto dará ao consumidor o poder de escolher de qual laticínio comprar o queijo Santo Giorno. E a certeza de adquirir um produto com diferencial do que usualmente é comercializado pelos laticínios da região, que costumam oferecer em sua grande maioria queijos frescos.

A região de vinho de Castela e Leon na Espanha tem sua rede de relacionamentos muito bem construída e regulada, em que todos os membros tem conhecimento de suas atribuições e estão abertos a se adaptarem as novas tendências de mercado, especialmente no que diz respeito a gestão, inovação e atender as expectativas dos consumidores. Os regulamentos rígidos que estão presentes aos membros da cadeia tem empurrado de forma eficiente a produção de vinho no sentido de um nicho de mercado mais rentável, e conseqüentemente, colhendo bons resultados quando comparados a outras cadeias cuja regulamentação é mais branda (SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, 2011).

A produção do queijo por meio de consórcio de produtores é uma inovação no processo produtivo regional. Sendo uma preocupação dos gestores do projeto a mudança de mentalidade dos proprietários. Isto porque usualmente cada um trabalha para o desenvolvimento do seu negócio. E para que a produção seja realizada de forma adequada, serão necessárias adaptações tanto de estrutura de produção, quanto de visão de negócio pelos proprietários.

A visão de negócio deve ser lapidada no que concerne a troca de experiências entre os laticínios, investimento coletivo para participação em feiras e eventos voltados a divulgação do tipo de queijo, estabelecimento de parcerias com distribuidores, identificação de melhoria na cadeia de valor, especialmente visualizando os fornecedores por demonstrarem ser um elo com mais dificuldades.

Adotar iniciativas com base na colaboração, integração e transferência de conhecimentos para obter uma vantagem estratégica é de grande relevância para as cadeias de valor. Uma vez que tende a torna-la mais competitiva e obter benefícios como melhoria da qualidade, produtividade, minimização de custos, para isso deve haver a cooperação e partilha de informações (CHEN, 2003, apud BIOTTO et al, 2012).

Os investimentos também devem ser realizados pelos laticínios, para que possuam espaço adequado para a maturação do queijo. Conforme destacaram

dois dos entrevistados, a preocupação imediata dos produtores é a transformação e comercialização rápida do produto. Desta forma, a comercialização de produtos frescos não demanda investimento em espaço adequado para maturação, e há baixo investimento em produtos em processo. Contudo, na comercialização de queijos frescos não há agregação de valor ao produto, que no caso do queijo Santo Giorno poderá ser entre três e cinco vezes maior o quilo, quando comparado aos queijos frescos comuns.

Lewis et al. (2014) destaca em seu estudo sobre a cadeia produtiva de brócolis, que para o seu desenvolvimento é preciso investir na ampliação da base de fornecedores confiáveis; alavancar o nível de confiança e interesse comum que já existe entre os atores, para alavancar o fornecimento de produtos de alta qualidade; mudança de mentalidade e cultura de todas as empresas, visando a colaboração e o crescimento mútuo. Estes aspectos, segundo os autores, tem potencial para colher benefícios aos atores por meio da melhoria da qualidade, variedade e comercialização dos produtos, além da gestão de riscos de forma proativa.

Quando analisadas as questões referentes a cadeia de valor, pode-se observar que o processo de integração e consolidação dos elos da cadeia ainda precisa ser melhor trabalhado e desenvolvido. No entanto, não é um processo simples que ocorre em pouco tempo, é preciso ter confiança e estabelecer rotinas de aprendizagem e processos. O fato do produto ainda não estar sendo comercializado, devido a liberação do Ministério da Agricultura, faz com que os elos não estejam completamente engajados no processo, e a partir do momento que a produção for iniciada, os processos internos e externos aos atores tendem a se ajustar.

A difusão contínua e sistemática de conhecimento e know-how para todos os elos da cadeia melhora a experiência entre os fornecedores, a logística, e a qualidade do fornecimento do produto final. No entanto, para que esse processo de troca de informações e melhoria de qualidade obtenha êxito, é necessário o esforço real de todos os elos da cadeia, e que todos estejam voltados para a cultura da qualidade e cooperação mútua (BIOTTO et al., 2012).

As inovações destacadas pelos entrevistados como o desenvolvimento de um fermento autóctone com base nas cepas do leite de amostras da região; o desenvolvimento de um novo tipo de queijo; a forma de produção em consórcio;

possibilidade de melhoria da qualidade de outros produtos lácteos com a utilização do fermento; pagamento de acordo com a qualidade do leite, tendem a apresentar resultados positivos para todos os atores da cadeia.

Ayele et al. (2012) destaca que a inovação – no caso estudado por eles, na produção de forragens – desencadeou mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, onde o comportamento dos atores mudou da forma isolada para a aprendizagem e inovação colaborativa, em que as inovações foram incorporadas em processos produtivos e a agricultura familiar foi mudando de agricultura extensiva e de base de subsistência para uma de negócios intensivos e orientada para o mercado (AYELE et al., 2012).

No que se refere a inovação no setor agrícola, Vanclay et al. (2015) destaca que não se restringe ao que ocorre somente a nível agrícola, mas é necessária a inovação ao longo de toda a cadeia de valor, incluindo neste processo o governo e as políticas de agronegócio. Identificar a relevância social da inovação em todos os níveis do processo é importante, sendo que a partir dela é possível integrar toda a cadeia e torna-la sustentável.

Alguns pesquisadores na área rural observam a inovação somente relacionada ao agricultor, no entanto, no contexto do agronegócio é importante que ocorra em todos os elos da cadeia de valor, incluindo, por exemplo: pesquisadores, universidades, organizações comerciais, fornecedores de insumos, consultores agrícolas, agricultores, consumidores, grupos de interesses especiais organizados, autoridades reguladoras governamentais, governo, dentre outros que possam contribuir para que o processo de inovação permeie e beneficie toda a cadeia (MESITI e VANCLAY, 2006; Van de VEN, 1986; LOCKIE et al., 1995; ABADI GHADIM e PANNELL, 1999; VANCLAY et al., 2015)

O Projeto Rede, apesar de ter iniciado como uma iniciativa familiar, agregou durante todo o seu processo parceiros de diversos segmentos sociais, sendo eles: Associazione Bellunesi nel Mondo (ABM), Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná, Família Mezzomo Circolo Veneto Italo-Brasileiro Di Coronel Vivida – PR, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (SEBRAE), Federação das Cooperativas da Integração Solidária da Agricultura Familiar do Estado do Paraná (UNICAFES), Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento do

Paraná (SEAB), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Câmpus Pato Branco e Francisco Beltrão, Laticínios da região, Bonetti Agronutri, Universidade de Pádova – Itália, Bioagro (Itália), dentre outras entidades/empresas que tiveram contribuição pontual durante o desenvolvimento do Projeto.

É possível observar neste processo, que há uma gama de diferentes entidades, que estão relacionadas com todos os elos da cadeia produtiva, além do relacionamento com a tecnologia, desenvolvimento da região, pesquisa, produção e comercialização, fornecimento de insumos, e também representatividade governamental. Integração esta que pode ser diferencial em relação a projetos que não possuam uma gama diversificada e significativa de representantes e agentes chaves para a implementação e continuidade de ações do projeto.

Ao abordar a sustentabilidade em relação ao Projeto Rede e a produção e DO do queijo Santo Giorno, identificou-se que as consequências previstas estão mais focadas no nível social e econômico. Especialmente destacado pelos entrevistados, está a permanência dos agricultores no meio rural, o incentivo ao desenvolvimento da agricultura familiar, o aumento de empregos nos laticínios e também dos empregos indiretos nos demais atores da cadeia, possibilidade de desenvolvimento regional tornando a região referência na produção do queijo, atraindo turistas, desenvolvendo melhorias financeiras e consequente de qualidade de vida, renda e desenvolvimento de outros segmentos que podem se beneficiar deste processo.

As iniciativas acerca da sustentabilidade ambiental não estão bem definidas, visto que a agropecuária leiteira é uma prática bastante poluente, e que há uma grande quantidade de subproduto que deverá receber tratamento adequado no processo de produção do queijo.

Apesar de haver intenção em trabalhar a sustentabilidade no projeto, não há um planejamento referente a essas ações. Assim, a sustentabilidade não aparece como fator primordial nas ações do Projeto. Mesmo assim, é possível considerar que as iniciativas de sustentabilidade tem como premissa a criação de valor para além dos laticínios, abrangendo a sociedade, e proporcionando resultados importantes nas iniciativas desenvolvidas.

É importante considerar que, nem todos os problemas sociais podem ser resolvidos por meio de soluções de valor compartilhado. Mas ele oferece as organizações a oportunidade de utilizar suas habilidades, recursos e capacidade de gestão para conduzir o progresso social de forma que mesmo as organizações do setor governamental e social mais bem intencionados podem raramente corresponder (PORTER e KRAMER, 2011).

Outro aspecto a ser observado, especialmente nas questões ambientais, é que as organizações possuem a capacidade para melhorar sua competência e otimizar seus processos visando a melhoria ambiental, no entanto, não são obrigados ou estimulados o suficiente para fazê-lo a partir de uma perspectiva sustentável de desenvolvimento (CERIN, 2002).

Cerin (2002) destaca os estudos de Porter e Van der Linde (1995) e Weizsacker (1997) sobre a utilização dos recursos de forma eficiente, onde houve melhora significativa tanto da técnica quanto do desempenho econômico do produto. Em muitos dos casos apresentados é possível destacar que a economia e a ecologia estão interligadas, sendo uma possibilidade de ganho para os empresários e a sociedade de ganhar dinheiro, obter benefícios técnicos e sociais. Para aproveitar essa relação, será preciso iniciar o processo produtivo do queijo Santo Giorno, e inserir inovações visando a melhoria dos processos, para gerar melhores resultados e minimizar os efeitos nocivos ao ambiente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar os possíveis impactos na sustentabilidade da cadeia de valor com a Denominação de Origem do queijo Santo Giorno.

Para atingir a este objetivo foram desenvolvidos quatro objetivos específicos. O primeiro consistiu em compreender a relação entre as teorias de inovação, cadeia de valor e sustentabilidade, disponíveis no portfólio bibliográfico selecionado. Por meio de um processo sistemático foram selecionados artigos cujos três eixos teóricos – inovação, sustentabilidade e cadeia de valor - estavam presentes, e analisadas quais as principais áreas de atuação.

Foi possível identificar que a principal área de atuação em que as três teorias estão relacionadas de forma comum é justamente a área agrícola. Este fator pode ser decorrente das inovações aplicadas a este segmento serem bastante significativas em seus resultados, tanto em questões de sustentabilidade – especialmente na esfera ambiental e social – quanto ao fato das atividades agrícolas estarem, geralmente, no início de grandes cadeias produtivas.

Apesar de existirem estudos que relacionem os eixos teóricos, ainda há predominância da combinação de dois sendo que o terceiro é apenas destacado como uma consequência. Efetivamente a análise dos casos integrandos as três teorias exigirá dos pesquisadores um trabalho mais exaustivo e sistematizado, mas que pode trazer vários benefícios a produção científica. No entanto, é possível fazer o relacionamento das três teorias, e para a pesquisa constatou-se que ao analisar o processo de inovação em determinada cadeia de valor, pode expandir a análise aos aspectos de sua sustentabilidade, especialmente para a manutenção e desenvolvimento da cadeia.

Para atingir aos objetivos seguintes foi realizada entrevista com os parceiros estratégicos do Projeto Rede, e analisados materiais disponibilizados pelos gestores do projeto, como o livro Santo Giorno, atas de reuniões, resumos de planejamento estratégico, anotações, dentre outros documentos.

O segundo objetivo foi descrever os possíveis impactos da inovação na cadeia de valor com a produção do queijo Santo Giorno. Dentre os impactos



identificados, é importante destacar a mudança de comportamento dos atores na cadeia, que precisarão modificar a visão de trabalho individual para trabalho conjunto. A melhoria da qualidade do leite produzido na região, que demandará trabalho conjunto e engajado entre os elos da cadeia e os parceiros. A melhoria da estrutura física dos laticínios, que deverão atender requisitos específicos de produção para manter a qualidade final do produto.

O terceiro objetivo foi identificar os incentivos a sustentabilidade da cadeia de valor, com a operacionalização do queijo Santo Giorno. No que diz respeito ao projeto, as iniciativas referentes a sustentabilidade não estão bem definidas, são identificados aspectos sociais e econômicos, mas abordados pelos entrevistados como consequências naturais do processo de fabricação do queijo e desenvolvimento regional que este trará.

Apesar de haver intenção em trabalhar a sustentabilidade no projeto, não há um planejamento referente a essas ações. A sustentabilidade não aparece como fator primordial nas ações do Projeto. Entretanto, é possível considerar que as iniciativas de sustentabilidade tem como premissa a criação de valor para além dos laticínios, abrangendo a sociedade, e proporcionando resultados importantes nas iniciativas desenvolvidas.

O último objetivo foi investigar, a partir de casos de IG, como a cadeia de valor poderá se beneficiar com a DO do queijo Santo Giorno. A partir de aspectos identificados nas entrevistas e documentos referentes as motivações do projeto, inovação e sustentabilidade, objetivos futuros e dificuldades, foram selecionados estudos referentes a IG para balizar se tais ações e objetivos estão de acordo com o que já ocorre no mercado. Foi identificado que a DO pode resultar em diversos benefícios, como o desenvolvimento regional devido aos consumidores de fora da região a terem como referência na produção de queijo; aumento de produção e lucro nos laticínios, acarretando no desenvolvimento dos demais atores da cadeia; desenvolvimento de novos produtos; melhoria da qualidade dos produtos já existentes, devido as exigências de qualidade do leite e a possibilidade da utilização do fermento para outros produtos lácteos.

Para que os benefícios sejam melhor qualificados, é preciso que o processo produtivo seja posto em prática. Mas para isto, os laticínios precisam se adequar as exigências para a produção e maturação do queijo, além de se adaptarem a produção em forma de consórcio, que não é comum na região.

Com tais objetivos atingidos, é possível responder ao problema da pesquisa, que consistiu na seguinte pergunta: a DO do queijo Santo Giorno poderá impactar positivamente em que aspectos da sustentabilidade da sua cadeia de valor?

Para que seja concedida pelo INPI a DO do queijo Santo Giorno, é necessário que os aspectos de produção sejam postos em prática tais como estão no projeto, e a partir daí desenvolvidas as melhorias e adaptações necessárias. Os laticínios, especialmente, vão precisar se adaptar as novas formas de condução dos negócios, e serem os principais promotores do desenvolvimento da cadeia de valor, por serem os principais atores no processo de produção.

A partir disso, será necessário um esforço conjunto entre os laticínios e os parceiros do Projeto Rede, para que os consumidores criem o hábito de consumo do queijo Santo Giorno, e este tipo de queijo também seja conhecido em outras regiões do Estado e País.

Após a consolidação do queijo como típico regional, e sua produção estar em níveis constantes, ou crescentes, e a obtenção da DO, será possível quantificar e identificar com critérios mais específicos quais são os seus impactos na cadeia produtiva. A partir deste estudo é possível afirmar que os possíveis impactos positivos serão a melhoria do processo produtivo, especialmente no produtor agrícola e nos pequenos e médios laticínios; aumento na geração de postos de trabalho; desenvolvimento de segmentos relacionados a cadeia do queijo; constante melhoria no processo produtivo, tendo em vista a melhoria da qualidade e sabor do queijo para sua melhor aceitação no mercado; contínua integração entre os atores da cadeia e parceiros externos, como já ocorre no projeto.

Espera-se ainda que daqui há alguns anos seja possível chegar a conclusão semelhante a de Schmidt (2010) sobre a criação de valor no Vale dos Vinhedos, destacando que além da criação aos atores diretos da cadeia, houve criação para os demais envolvidos, como hotéis, restaurantes, comércios, pousadas e artesanatos, devido a promoção de externalidades positivas da IG. Dentre essas externalidades: aumento do número de turistas, conhecimento da região no país e exterior, geração de empregos, aumento das vendas diretas dos produtos, valorização dos imóveis locais, preservação do meio ambiente e

embelezamento das propriedades. Tais fatores criaram aumento de valor para a região como um todo.

## REFERÊNCIAS

- ABADI GHADIM, A., PANNELL, D. A conceptual framework of adoption of an agricultural innovation. **Agricultural Economics** 21 (2), 145–154. 1999.
- ADEKUNLE, A. A., & FATUNBI, A. O. Approaches for setting-up multi-stakeholder platforms for agricultural research and development. **World Applied Sciences Journal** 16(7): 981-988, 2012. <http://www.wageningenportals.nl/sites/default/files/resource/13.pdf> 2012.
- ALAVI, M., & CARLSON, P. A review of MIS research and disciplinary development. **Journal of Management Information Systems**, 8(4), 45-62. <http://dx.doi.org/10.1080/0742122.1992.11517938>, 1992.
- ALBUQUERQUE, E.M. de. **Avaliação da técnica de amostragem “Respondent-driven Sampling” na estimação de prevalências de Doenças Transmissíveis em populações organizadas em redes complexas.** (Dissertação de Mestrado) Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP; Rio de Janeiro: Ministério da Saúde – Fiocruz. 2009.
- AYELE, S., DUNCAN, A., LARBI, A., & KHANAN, T.T. Enhancing innovation in livestock value chains through networks: Lessons from fodder innovation case studies in developing countries. **Science and Public Policy** 39(3): 333-346. <http://spp.oxfordjournals.org/content/39/3/333.full>, 2012.
- BARBIERI, J. C., VASCONCELOS, I. F. G. de., ANDREASSI, T., & VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, abr-jun, p.146-154. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/02.pdf>, 2010.
- BATALHA, M.O. *et al.* Ministério da Ciência e Tecnologia. **Recursos Humanos para o Agronegócio Brasileiro.** Brasília: CNPq. Relatório de Pesquisa. 2000.
- BESSANT, J. Challenges in innovation management. In: SHAVININA, L.V. (org.) **The international handbook on innovation.** Oxford: Elsevier Science. 2003.
- BIOTTO, M., DE TONI, A.F., & NONINO, F. Knowledge and cultural diffusion along the supply chain as drivers of product quality improvement The illycaffe case study. **International Journal of Logistics Management** 23(2): 212-237. <https://sapienza.pure.elsevier.com/en/publications/knowledge-and-cultural-diffusion-along-the-supply-chain-as-driver>, 2012.
- BONNEY, L., CLARK, R., COLLINS, R.; FEARNE, A. From serendipity to sustainable competitive advantage: insights from Houston’s Farm and their journey of co-innovation, **Supply Chain Management**, Vol. 12 No. 6, pp. 395-399. 2007.
- BRYMAN, A.; BELL, E. **Business Reserach Methods.** 2.ed. New York: Orxford University Press, 2007.

CAMPANHOLA, C. **A inovação tecnológica frente aos desafios do agronegócio.** São Paulo. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=196>, 2005.

CANEPA, C. **Cidades Sustentáveis: o município como locus da sustentabilidade.** São Paulo: Editora RCS, 2007.

CARDOSO, C.E.L. **Competitividade e inovação tecnológica na cadeia agroindustrial de fécula de mandioca no Brasil.** Piracicaba, Tese Doutorado (Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz), 2003.

CARVALHO, A. P., & BARBIERI, J. C. Inovação para a sustentabilidade: ultrapassando a produtividade do sistema convencional no setor sucroalcooleiro. In: **Seminário Latino-Iberoamericano De Gestión Tecnológica**, 8, 2009, Colômbia: ALTEC. 2009.

CERIN, P., & KARLSON, L. Business incentives for sustainability: A property rights approach. *Ecological Economics* 40(1): 13-22. <http://ejournal.narotama.ac.id/files/bussines%20incentives%20for%20sustainability%20a%20property%20rights%20approach.pdf>, 2002.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum.** 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas. 1991.

CRUZ, L. B., & BOEHE, D. M. CSR in the global marketplace Towards sustainable global value chains. **Management Decision** 46(8): 1187-1209. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810901381>, 2008.

DAFT, R.L. A dual-core model of organizational innovation. **Academy of Management Journal**. Jun; 21, 2; 1978.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**. Sep.; 34, 3; p.555-590, 1991.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W.M. Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". **Administrative Science Quarterly**, v.29, p.392-409, 1984.

De MARCHI, V., DI MARIA, H., & MICELLI, S. Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains. **Business Strategy and the Environment** 22(1): 62-72. [https://www.researchgate.net/publication/264372373\\_Environmental\\_Strategies\\_Upgrading\\_and\\_Competitive\\_Advantage\\_in\\_Global\\_Value\\_Chains](https://www.researchgate.net/publication/264372373_Environmental_Strategies_Upgrading_and_Competitive_Advantage_in_Global_Value_Chains), 2013.

DELGADO, N.A. **A inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: os casos de uma cooperativa de laticínios brasileira e de outra francesa.** Porto Alegre: Dissertação de Mestrado (Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 2007.

DENZIN, N.K., & LINCOLN, Y.S. Introdução a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.K. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DOYLE, E., McGOVERN, E., & McCARTHY, S. Compliance-innovation: integrating quality and compliance knowledge and practice. **Total Quality Management & Business Excellence** 25(9-10): 1156-1170. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2014.914641>, 2014.

DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, p.95-102, 2002.

DYER, J.H., & SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Vol. 23 No. 4, pp. 660-679. <http://amr.aom.org/content/23/4/660>, 1998.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S.R., & PINTO, H.M. Processo de investigação e análise bibliométrica: avaliação da qualidade dos serviços bancários. **RAC**, Rio de Janeiro, v.17, n.3, art.4, PP.325-249, maio/jun, 2013.

FEARNE, A. The evolution of partnerships in the meat supply chain: insights from the British beef industry, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 3 No. 4, pp. 214-231, 1998.

GASQUES, J.G.; et al. **Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil**. IPEA, Brasília, fevereiro. 2004.

EWANDSZNAJDER, F. **O que é o Método Científico**. São Paulo: Pioneira. 1989.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: Autêntica, 1995.

GOODMAN, L. Snowball Sampling. In: **Annals of Mathematical Statistics**, 32:148-170, 1961.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, J. K., & MARTIN, M. J. C. Disruptive technologies, stakeholders and the innovation value-added chain: a framework for evaluating radical technology development. **R & D Management** 35(3): 273-284, 2005.

HALL, J.; VREDENBURG, H. The challenges of innovating for sustainable development. **Mit Sloan Management Review**. Fall, p.61-68, 2003.

HART, S.L., & MILSTEIN, M.B. Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2, p. 56-67. <http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/creatingsustainablevalue.pdf>, 2003.

HAYAMI, Y.; RUTTAN, V.W. **Desenvolvimento agrícola: teoria e experiências interacionais**. Brasília: EMBRAPA, 1988.

HERRERA-GONZÁLEZ, R., & QUESADA, A. Determinants of the value chain and innovation management in the metal-mechanic sector in Costa Rica. **Dirección y Organización** 51: 18-32. <http://www.lse.ac.uk/europeanInstitute/LEQS%20Discussion%20Paper%20Series/LEQSPaper53.pdf>, 2013.

HURLEY, R. F., & HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**. Vol. 62, p. 42-54, Julho. <https://global.broad.msu.edu/hult/publications/jm98.pdf>, 1998.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo agropecuário de 2006. 2006.

ISAKSSON, R., JOHANSSON, P., & FISCHER, K. Detecting Supply Chain Innovation Potential for Sustainable Development." **Journal of Business Ethics** 97(3): 425-442. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0516-z>, 2010.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOUWENHOVEN, G., NALLAB, V.R., & von LOSONCZ, L. Creating sustainable businesses by reducing food waste: A value chain framework for eliminating inefficiencies. **International Food and Agribusiness Management Review** 15(3): 119-138. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/133489/2/20110135.pdf>, 2012.

LACERDA, R.T.O., ENSSLIN, L., & ENSSLIN, S.R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.19, n.1, p.59-78. <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a05v19n1>, 2012.

LAZZARINI, S.G. (1997). Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA et al. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEWIS, G., CRISPIN, S., BONNEY, L., WOODS, M., FEI, J., AYALA, S., & MILES, M. Branding as innovation within agribusiness value chains. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship** 16(2): 146-162. <http://dx.doi.org/10.1108/jrme-03-2014-0005>, 2014.

LEWIS, G., et al. (2014). Branding as innovation within agribusiness value chains. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship** 16(2): 146-162, 2014.

LIMA, A. S. **Avaliação do Processo de Inovação Tecnológica nas Agroindústrias Alimentícias do Estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado em

Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

LOCKIE, S., MEAD, A., VANCLAY, F., BUTLER, B. Factors encouraging the adoption of more sustainable crop rotations in South East Australia: profit, sustainability, risk, and stability. **Journal of Sustainable Agriculture** 6 (1), 61–79, 1995.

LUBIN, D.A., & ESTY, D.C. The sustainability imperative. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 5, p. 42-50, 2010.

MACHLINE, C. Inovação, Gestão e Decisão Tecnológica na Indústria Alimentícia Brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. N.18 (3), jul./set. P.57-82, 1978.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, I. J. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MENDES, J. T. G. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MESITI, L., VANCLAY, F. Specifying the farming styles in viticulture. **Australian Journal of Experimental Agriculture** 46 (4), 585–593, 2007.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**. v.17, n.1., p.216-229, jan./abr, 2007.

NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C.K., & RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

NISIYAMA, E.K., & OYADOMARI, J.C.T. A busca da inovação e a cadeia de valores. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.10, n.1, Janeiro/Abril, 2012.

OECD. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3rd. Ed. Paris: OECD Publishing, 2005.

PARRÉ, J. L.; BÁNKUTI, S. M. S.; ZANMARIA, N. A. Perfil socioeconômico de produtores de leite da região Sudoeste do Paraná: um estudo a partir de diferentes níveis de produtividade. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa, v. 9, n. 2, p. 275-299, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M.E., & KRAMER, M.R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.



RICHARDSON, G.B. The organization of industry. **The Economic Journal**. n.327, v.82, 1972.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIZZI, F., *et al.* Environmental value chain in green SME networks: The threat of the Abilene paradox. **Journal of Cleaner Production** 85: 265-275, 2014.

ROBERTS, E.B.. What we're learned managing invention and innovation. **Research Technology Management**, 31, 1, 11-29, January-February, 1988.

ROCHA, W., & BORINELLI, M.L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. ano 04, v.1, n.7, jan./jun, 2007.

SARTORI, S., LATRONICO, F., & CAMPOS, L.M.S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 01-22, Mar, 2014.

SCHLOETZER, J.D. Process integration and information sharing in supply chains, **The Accounting Review**, Vol. 97 No. 3, pp. 1005-1032, 2012.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.M. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHANK, J.K., & GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage**. New York: The Free Press, 1993.

SMITS, R. Innovation studies in the 21st century: Questions from a user's perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, Volume 69, Issue 9, p. 861-883, December, 2002.

SOARES, T.C.; JACOMETI, M. Estratégias que agregam valor nos segmentos do agronegócio no Brasil: um estudo descritivo. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**. Florianópolis, v.8, n.3, set./dez, 2015.

SOOSAY, C., *et al.*. Sustainable value chain analysis - a case study of Oxford Landing from "vine to dine". **Supply Chain Management-an International Journal** 17(1): 68-77, 2012.

SOUZA, R. P.; BUAINAIN, A. M. A competitividade da produção de leite da agricultura familiar: os limites da exclusão. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 308-331, 2013.

TROT, P. Innovation Management and New Product Development Third Edition, **Prentice Hall-Financial Times**, England, 2005.

VAN de VEN, A. Central problems in the management of innovation. **Management Science** 32 (5), 590–607, 1986.

VANCLAY, F. M., *et al.* Enhancing innovation in agriculture at the policy level: The potential contribution of Technology Assessment. **Land Use Policy** 31: 406-411, 2013.

WAACK, R.S. Gerenciamento de tecnologia e inovação em sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAZN, D.; NEVES, M.F. (Org.). **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, p.323-47, 2000.

WALKERF, W.T. The Supply Chain-Centric Enterprise. **Supply Chain Management Review**, summer, 1998.

WIRBISKI, S.; BAZOTTI, A.; NAZARENO, L.R.; SUGAMOSTO; M.; WAVRUK, P. Caracterização socioeconômica da atividade leiteira do Paraná. **Anais do 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Porto Alegre. 2009.

WOLFE, R. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**. 31:3, May, 1994.

YIN, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1999.

ZAWISLAK, P.A. A relação entre o conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. **Análise**. v.6, n.1, p.125-149, 1995.

## APÊNDICE A

### ARTIGO 1

#### INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E CADEIA DE VALOR: UMA ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE SUA APLICAÇÃO DE FORMA COMPLEMENTAR

Submetido ao periódico: Gestão e Produção

Qualis Capes B3 em Engenharias III

Formatado conforme normas do periódico

## INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E CADEIA DE VALOR: UMA ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE SUA APLICAÇÃO DE FORMA COMPLEMENTAR

Jaqueline Strapazzon,  
UTFPR, Câmpus Pato Branco, jaquelines@utfpr.edu.br  
Sérgio E. Gouvêa da Costa,  
UTFPR, Campûs Pato Branco/ PUCPR, Curitiba, s.gouvea@pucpr.br  
Edson Pinheiro de Lima  
UTFPR, Campûs Pato Branco/ PUCPR, Curitiba, e.pinheiro@pucpr.br

### RESUMO

O objetivo da pesquisa foi identificar as áreas em que as teorias de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor estão sendo aplicadas como complementares. Foi realizado um levantamento sistemático da literatura sobre os estudos que estão empregando as teorias como complementares, possibilitando identificar em que áreas estão sendo aplicadas e quais os resultados advindos. A metodologia utilizada para o levantamento bibliográfico foi o *Proknow-C*, pela qual foi possível montar um portfólio adequado ao tema da pesquisa com reconhecimento científico e de forma estruturada. Identificou-se que não há somente uma área aplicando as teorias como complementares, e que há uma diversidade significativa de autores e estudos desta natureza. Pela análise dos artigos selecionados, pode-se considerar que quando há interação entre os elos da cadeia produtiva, vários resultados positivos podem ser obtidos, acarretando no aumento da rentabilidade de toda a cadeia. O que reflete diretamente na inovação devido a melhoria dos processos que buscam eliminar ineficiências, e resultam em benefícios para todos os envolvidos indiretos neste processo.

Palavras-chave: Inovação, Cadeia de Valor, Sustentabilidade,

### 1 INTRODUÇÃO

A complementariedade das ações práticas referentes aos conceitos de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor são a base para este estudo, pelo entendimento de que as ações advindas destas teorias podem não ser postas em prática com a intenção de sua integração. Mas os resultados de ações implementadas com uma finalidade, pode trazer como consequência benefícios que extrapolam a intenção inicial, assim se enquadrar em outras áreas de estudos, e desenvolver um ciclo benéfico para a empresa, sua cadeia de valor e seus *stakeholders*.

É possível identificar na literatura muitas características comuns e complementares entre as teorias de inovação e cadeia de valor, sendo que para o valor são inclusos todos os atores e atividades desde a produção até o consumo e o relacionamento dinâmico entre todos os atores, que podem gerar inovações em diversas perspectivas da cadeia (Vanclay *et al*, 2013). Sendo que entre os possíveis resultados está a sustentabilidade da cadeia, que abrange os aspectos econômicos, sociais e ambientais que

a cercam. Entendendo a sustentabilidade como a capacidade da cadeia em equilibrar as necessidades de curto e longo prazo, dos interessados diretos e indiretos, por meio de produtos e serviços com valor agregado, produzidos de modo a resultarem em impactos sociais positivos (De Marchi et al, 2013).

Com a perspectiva de interação entre estas teorias é importante identificar se existem áreas específicas em que são empregadas, e se os resultados desta interação são positivos, e podem ser duradouros. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo identificar as áreas de atuação que as teorias de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor estão sendo aplicadas como complementares. Para isto, foi realizado um levantamento sistemático da literatura sobre os estudos que estão empregando as teorias como complementares, possibilitando identificar quais áreas de atuação estão sendo foco de análise.

Na literatura pesquisada não foram encontradas análises sob esta perspectiva, somente pesquisas que englobam as três áreas, e detalham as ações englobando todas as perspectivas. Sendo este estudo importante para verificar em quais áreas estão sendo aplicadas, para balizar a eficiência de sua interação.

O artigo está dividido em cinco partes. A primeira, apresenta os objetivos e a motivação da pesquisa. A segunda, os aspectos conceituais referentes aos eixos centrais da pesquisa: sustentabilidade, inovação e cadeia de valor. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a construção do portfólio bibliográfico e sua análise. Os resultados estão apresentados na quarta parte do trabalho, dividindo em análise bibliométrica - apresenta os autores, periódicos e artigos de destaque no portfólio selecionado - e, análise dos artigos – identifica as áreas de atuação que as teorias analisadas estão sendo aplicadas, e de forma individual os artigos a fim de apresentar as particularidades existentes nos estudos e suas principais contribuições. Por último estão as considerações finais do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A compreensão sobre a aplicação simultânea das práticas de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor, deve partir do conhecimento de seus conceitos, para que seja possível fazer o relacionamento entre suas teorias.

## 2.1 Sustentabilidade

A definição do termo sustentabilidade vem sendo desenvolvida a partir de um longo processo histórico, e “por ser um conceito complexo e contínuo, surgem diferentes abordagens que tentam entender e explicar a sustentabilidade” (Sartori et al., 2014). Os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são utilizados muitas vezes como sinônimos. Devido a serem abordados em diversos campos de aplicação, dentre eles a engenharia, ecologia, administração e economia, sendo que cada ciência tende a dar mais atenção a um lado da equação (Chichilnisky, 1996). Esta diversidade de ciências estudando sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável, e sua aplicação conforme o campo de vista de cada uma justifica a dificuldade na compreensão dos conceitos (Dovers & Handmer, 1992). Independente das discussões de conceitos será abordada a sustentabilidade, seja ela entendida como um meio para o desenvolvimento sustentável, ou a finalidade do desenvolvimento sustentável (Sartori et al., 2014).

O desenvolvimento sustentável tem como uma de suas definições mais difundidas a do documento "Nosso Futuro Comum", pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991, p.46) "O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades".

O desenvolvimento sustentável, neste sentido pode ser caracterizado como um processo de mudanças que concilia a exploração de recursos, o gerenciamento de investimento tecnológico e as mudanças institucionais com o presente e o futuro (Canepa, 2007).

A sustentabilidade por sua vez pode ser compreendida como o equilíbrio entre os pilares ambiental, econômico e social, *Triple Bottom Line*, sendo que as organizações devem possuir habilidades adequadas que possibilitem sua transição rumo ao desenvolvimento sustentável (Elkington, 2001).

No que se refere ao pilar ambiental, as organizações precisam satisfazer suas necessidades atuais, sem comprometer as necessidades das futuras gerações. Para a sustentabilidade econômica, a geração atual precisa melhorar suas reais condições de vida, buscando a equidade das condições de vida entre os ricos e os pobres, que gera sustentabilidade social (Horbach, 2005; Elkington, 2001, Sartori et al., 2014)

A sustentabilidade sob a ótica empresarial consiste na “adoção de estratégias e ações que atendam às necessidades das empresas e dos diferentes *stakeholders*, enquanto

protegem, mantêm e melhoram os recursos humanos e naturais com vistas ao futuro” (Barbieri, 2007).

Muitas empresas consideram que a sustentabilidade significa somente custos e regulamentos que devem ser seguidos, no entanto é importante que ela seja incorporada a estratégia global do negócio. Hart & Milstein (2003) destacam que é possível relacionar a sustentabilidade direcionando a empresa para a criação de valor sustentável, que passa por quatro grandes grupos condutores: (1) reduzir o nível de material de consumo e da poluição; (2) operar a maiores níveis de transparência e capacidade de resposta, como impulsionada pela sociedade civil; (3) desenvolver novas tecnologias disruptivas que mantêm o potencial para diminuir o tamanho da pegada humana no planeta; (4) atender as necessidades daqueles que estão na parte inferior da pirâmide de renda de uma forma que facilite a criação e distribuição de riqueza inclusiva.

Um dos principais desafios que as empresas enfrentam para a criação de valor sustentável é a falta de um quadro global de orientação sobre como serem sustentáveis, o que restringe muitas empresas ao pensamento de responsabilidade social, em que as questões sociais permanecem na periferia das preocupações e não no centro (Porter & Kramer, 2011). Neste sentido Porter & Kramer (2011) abordam o conceito de valor compartilhado como uma nova maneira de alcançar o sucesso, por meio do relacionamento de vários agentes do sistema produtivo, com melhores condições de desenvolvimento, tornando o foco principal o desenvolvimento de toda sua cadeia, resultando em ganhos mais amplos, por atender aos atores envolvidos e abranger o *Triple Bottom Line*, e duradouros devido ao compartilhamento de valor.

As empresas ao focarem a sustentabilidade em cada elo da sua cadeia de valor, conseguem desenvolver condições favoráveis para que cada uma descubra os benefícios que podem ser gerados, e aprendem a construir mecanismos que ligam as iniciativas de sustentabilidade para os resultados do negócio (Nidumoulu et al., 2009). A padronização de ferramentas e métodos para fazer com que a sustentabilidade seja foco de todos os aspectos do negócio direciona todos os atores a agir de forma estratégica orientada a sustentabilidade da empresa, ou cadeia produtiva. Este processo tende a clarear a visão das empresas do que significa gerenciar a sustentabilidade e os resultados macro começam a aparecer (Lubin & Esty, 2010).

A orientação estratégica das empresas para a sustentabilidade gera como consequência inovações. Isto devido a busca pela sustentabilidade já transformar a paisagem competitiva, o que força as empresas a mudarem sua maneira de pensar sobre

os produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios (Nidumoulu et al., 2009; Carvalho & Barbieri, 2009; Barbieri et al., 2010).

## 2.2 Inovação

O primeiro estudioso a dar significado ao termo inovação foi Schumpeter, concebendo-o como “destruição criativa”, por meio da qual as organizações seriam capazes de desenvolver novas combinações de materiais e empregar forças em formas diversas. Uma nova função de produção, uma mudança histórica e irreversível no modo de fazer as coisas dentro de cinco tipologias específicas: introdução de um novo produto; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; obtenção de uma nova fonte de fornecimento de matérias primas; e, reorganização de qualquer tipo de indústria (Schumpeter, 1997).

Nos estudos sobre inovação é possível encontrar inúmeras definições e abordagens sobre o seu conceito, ou abrangência, mas apesar desta diversificação é importante observar que sua concepção central está sempre relacionada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente (Schumpeter, 1997). Outra característica que pode ser delimitada quanto aos trabalhos científicos sobre inovação, é que possuem quatro linhas principais de atuação: tratam dos estágios do processo inovador, dos contextos organizacionais, das perspectivas teóricas subjacentes e dos atributos da inovação (Wolfe, 1994).

A inovação pode ser compreendida como “um conceito que evoluiu ao longo dos anos, primeiramente, a partir de um foco restrito, significando introdução de um novo produto no mercado, para uma interpretação mais ampla, que inclui mudanças em serviços, *marketing* e sistemas de gerência. A inovação é a aplicação, em qualquer organização, de novas ideias relacionadas tanto a produtos, processos e serviços, como a gerência do sistema e ao mercado em que a organização opera” (Bessant, 2003, p.761).

Pode ser definida como a gestão das atividades ligadas ao processo de criação de ideias, desenvolvimento tecnológico, produção e promoção de um novo ou melhorado produto, processo ou equipamento (Trot, 2005). “Inovação é uma combinação bem sucedida de *hardware*, *software* e *orgware* analisada do ponto de vista econômico e da sociedade” (Smits, 2002, p.865). Pode ser compreendida como o esforço empregado para criar uma mudança focada diretamente no potencial econômico ou social de um empreendimento (Drucker, 2002).



Com o objetivo de direcionar as políticas referentes a inovação, a referência mundial sobre os conhecimentos acerca do tema foram sintetizados e estruturados no Manual de Oslo – uma publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Que define a inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p.46).

A OCDE define e reconhece quatro tipos de inovação: (1) inovação de processo: representa mudanças significativas nos métodos de produção ou distribuição ou novas formas de relacionamento na prestação de serviços; (2) inovação de produto: introdução de produtos ou serviços novos, ou com melhorias significativas em relação a suas características iniciais; (3) inovação organizacional: implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócio, ou na organização do local ambiente ou nas relações externas a organização; (4) inovação de marketing: implementação de novos métodos de marketing envolvendo mudanças significativas no design do produto ou embalagem, promoção ou precificação do produto (OCDE, 2005).

Os processos que envolvem a inovação dentro das organizações devem ser implementados e otimizados com o objetivo de sustentar sua vantagem competitiva (Kaplan & Norton, 2004). Uma vez que as empresas que possuem capacidade de inovação tendem a desenvolver vantagem competitiva e atingir maiores níveis desempenho quando comparadas a seus concorrentes (Hurley & Hult, 1998; Nisiyama & Oyadomari, 2012).

### **2.3 Cadeia de Valor**

Apesar das organizações aparentarem serem auto-suficientes em suas atividades elas “não são ilhas, mas estão juntas em padrões de cooperação e afiliação” (Richardson, 1972, p.895), e necessitam da interação de atividades com outras organizações para existirem. Em muitos casos esta interação é vista como fundamental para o desenvolvimento e a competitividade de várias organizações dentro de uma mesma cadeia de valor.

A cadeia de valor desagrega uma empresa de suas atividades de relevância estratégica, para que seja possível identificar as fontes existentes e potenciais de diferenciação, o que permite a empresa ganhar vantagem competitiva, executando estas atividades de forma mais econômica ou melhor que a concorrência (Porter, 1990).

A cadeia de valor é entendida de forma mais ampla quando visualizada como “o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor” (Shank & Govindarajan, 1993, p.13). Devido a importância estratégica que há após a entrega do produto final ao consumidor, como ações de pós venda, acompanhamento do cliente, descarte adequado do produto, estratégias de sustentabilidade, é imprescindível ampliar este conceito. Sendo que a cadeia de valor inicia em uma fonte básica de matérias primas e termina com a correta destinação do produto final, que é diferente para cada tipo de produto (Nisiyama & Oyadomari, 2012; Rocha & Borinelli, 2007).

A cadeia de valor tem papel mais relevante do que absorver as atividades que não são consideradas estratégicas para a empresa. No processo de geração de valor relaciona-se a integração da empresa com seus fornecedores, incluindo questões referentes a qualidade dos produtos e processos adotados por estes, pesquisa e desenvolvimento, parcerias no desenvolvimento de produtos, compartilhamento de conhecimentos na produção, comercialização e logística reversa (Lewis, 2014; Rocha & Borinelli, 1997).

As empresas que compõe a cadeia de valor devem manter uma relação de colaboração, implementando uma orientação de mercado inter-empresa, alinhando suas atividades de modo consistente e coerente para a consecução de um objetivo comum. Para que a cadeia atinja seus objetivos seus membros devem optar por trabalhar em conjunto e transferir conhecimentos, por meio de processos de gestão do conhecimento (e infra-estrutura), o que permite a identificação, transferência e assimilação de *know-how* através das fronteiras organizacionais (Dyer & Sing, 1998; Lewis, 2014).

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa apresenta caráter exploratório-descritiva, uma vez que explora um fenômeno e o descreve em sua essência (Richardson, 1999). O caráter exploratório está no fato de gerar conhecimento no pesquisador, e promover a reflexão sobre o problema de pesquisa, e então realizar a seleção do portfólio bibliográfico. Sendo o caráter descritivo o fato de descrever as características das publicações selecionadas.

O enquadramento do estudo quanto a sua natureza é teórico-ilustrativo, por apresentar o processo para a busca bibliográfica, com passos a serem seguidos para chegar

ao portfólio, gerando um caso prático de aplicação do processo de análise bibliométrica (Alavi & Carlson, 1992).

As análises são realizadas sob a lógica indutiva, que é entendida como “o processo pelo qual – a partir de um certo número de observações, recolhidas de um conjunto de objetos, fatos ou acontecimentos – concluímos algo aplicável a um conjunto mais amplo ou a casos dos quais ainda não tivemos experiência” (Gewandsznajder, 1989, p.41).

Para a coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários, os dados primários são aqueles gerados pelo pesquisador, neste caso as delimitações estabelecidas ao longo do processo de seleção do portfólio bibliográfico. Os dados secundários podem ser entendidos como aqueles já coletados que possuem objetivos distintos do que está em pauta, neste caso, os artigos do portfólio bibliográfico (Richardson, 1999).

No que se refere à abordagem do problema, o trabalho é misto, qualitativo e quantitativo, por apresentar ambas as características em seu desenvolvimento (Richardson, 1999). Dando o devido destaque a predominância qualitativa da pesquisa, devido a seleção do portfólio ser realizada sob a ótica dos pesquisadores, sendo que este tipo de pesquisa ressalta a “natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação (Denzin & Lincoln, 2006, p.23).

O instrumento utilizado para a seleção dos artigos foi o *Knowledge Development Process-Constructivist* (ProKnow-C), proposto por Ensslin & Ensslin (2007), que consiste em uma metodologia estruturada para seleção de artigos que formarão um portfólio bibliográfico representativo sobre determinado tema. A partir deste portfólio é realizada a análise bibliométrica, onde são identificados os autores, artigos e periódicos que se destacam no tema, nos artigos do portfólio e nas suas referências. A última etapa é a realização da análise sistêmica, que analisa profundamente o portfólio sob uma visão de mundo estabelecida, para identificar se os artigos convergem ou divergem de tal visão (Ensslin et al., 2012; Lacerda et al., 2012; Valmorbida et al., 2013). Neste estudo esta última etapa não será realizada, devido aos objetivos de análise dos artigos serem diferentes da teoria construtivista a qual a metodologia está afiliada.

A primeira parte do processo de seleção de artigos é a seleção do banco de artigos bruto, iniciando pela definição dos dois eixos a serem utilizados na pesquisa: a) Inovação, com a expressão *Inovat\**; b) Sustentabilidade, buscando como *sustain\**; c) Cadeia de Valor, buscada como *value chain*. Resultando em uma combinação, utilizando a

*expressão booleana AND*, devido opção pela análise dos artigos que abordassem as três teorias de forma simultânea.

A busca foi realizada nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *CAPES* – bases de dados escolhidas por darem acesso ao maior número de periódicos -, abrangendo somente artigos, em Ciências Sociais e sem restrição de datas, resultando em um banco de dados bruto com 111 artigos. Para tratamento dos artigos foi utilizado o *software EndNote*.

A segunda etapa do processo é a filtragem dos artigos, sendo considerados aspectos como redundância e repetição de artigos; o alinhamento do título dos artigos com o tema da pesquisa; o reconhecimento científico dos artigos; alinhamento dos resumos com o tema; e, a disponibilidade dos artigos na íntegra (Lacerda et al., 2012).

Dos 111 artigos do banco de artigos bruto, retirando os repetidos, o trabalho de filtragem prosseguiu com 100 artigos. Destes, 56 estavam com títulos alinhados ao tema de pesquisa, e após a verificação quanto ao reconhecimento científico, que foi realizada por meio do número de citações dos artigos no Google Acadêmico, constatou-se que apenas os artigos publicados a partir do ano de 2012 haviam sido citados poucas vezes por outros autores. Por serem artigos novos, entrariam automaticamente na etapa seguinte de seleção. Assim, não houve cortes nos artigos quanto a relevância, sendo que os 56 artigos compuseram o passo seguinte, leitura dos resumos.

Após a leitura dos resumos foram considerados que 35 artigos estariam alinhados com os objetivos propostos pela pesquisa. Sendo que destes, 26 estavam disponíveis integralmente, de forma gratuita acessando com *proxy* autenticado pela *CAPES*. Após leitura destes, foram selecionados 16 artigos, que constituem a base de análise do presente estudo.

Com o portfólio de artigos estabelecido, foi realizada a análise bibliométrica, que consiste na aplicação de um conjunto de análises que possibilitam o mapeamento e a geração de indicadores de tratamento e gestão da informação contida nos artigos. Assim, por meio de técnicas específicas para cada tipo de informação desejada, foram utilizadas técnicas para quantificar os processos da comunicação escrita (Santos, 2003; Guedes & Borschiver, 2005).

Na sequência a realização da análise bibliométrica, os artigos foram analisados e classificados quanto as áreas e aos temas que estão atrelados às teorias analisadas no estudo. Para identificar quais são os estudos atuais que contemplem as três teorias

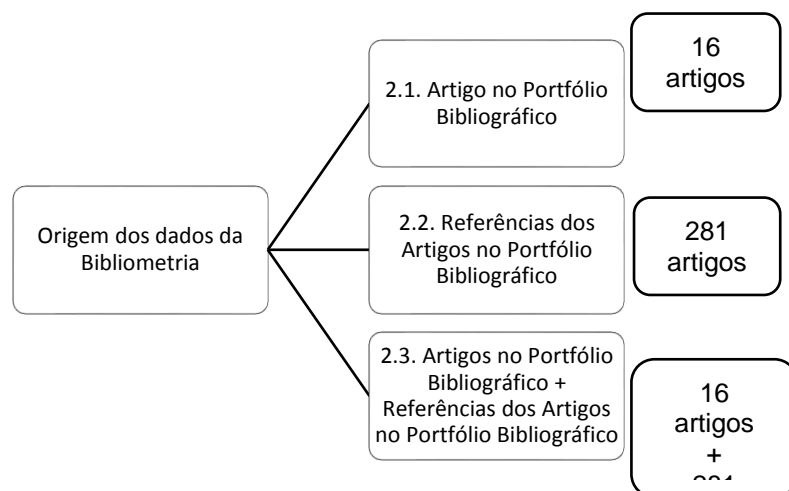
(inovação, sustentabilidade e cadeia de valor) em ações, propostas ou análises de forma complementar.

O portfólio bibliográfico selecionado serviu de base para a identificação das áreas em que as teorias de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor são aplicadas como complementares. Para ampliar a bibliografia que embasa o estudo foi aplicado o método *snowball*, a partir das referências citadas nos artigos do portfólio, criando uma cadeia de referências que ampliou a base conceitual do estudo. Este método tem como característica criar uma cadeia de referências a partir de uma base de informações, buscando identificar integrantes manifestos pelos primeiros integrantes selecionados (Albuquerque, 2009; Goodman, 1961; Rodrigues & Mustaro, 2006). Os artigos e livros selecionados pelo método *snowball* não fazem parte do portfólio bibliográfico pelo método *Proknow-C*, por não atenderem ao requisito de abordarem simultaneamente dos eixos teóricos definidos no estudo. Mas ao mesmo tempo fornecem importantes conceitos e informações referente aos eixos, ampliando o entendimento teórico da pesquisa.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 Análise Bibliométrica**

A etapa de análise bibliométrica buscou identificar as seguintes características nos artigos do portfólio: relevância dos periódicos; reconhecimento científico dos artigos; autores de maior destaque; fatores de destaque no portfólio. Estas características foram identificadas primeiramente nos artigos do portfólio, na sequência, nos artigos que constavam nas referências bibliográficas dos artigos do portfólio, e, por fim, cruzados os dados entre os artigos e suas referências, para identificar os mais relevantes. Conforme pode-se observar na figura 01 os artigos foram analisados seguindo os critérios estabelecidos.



**FIGURA 01** – Bibliometria de artigos do portfólio bibliográfico

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Iniciando a etapa de análise pelos artigos do portfólio bibliográfico, que foi composto por 16 artigos, sendo cada um publicado por um *journal*, não apresentando, portanto, periódico destaque. O que pode ser observado é que os periódicos estão voltados predominantemente para as áreas de meio ambiente e negócios, especialmente devido a maioria dos artigos ser realizada em estudos voltados à área agrícola e envolver o setor primário. No portfólio não foram identificados autores de destaque, dentre os motivos pode se destacar a variedade dos periódicos e ao fato dos artigos serem de áreas bastante distintas, deixando de apresentar um padrão de área de pesquisa.

O reconhecimento científico dos artigos pode ser observado no quadro 01. Destaca-se o fato dos artigos serem, em sua grande maioria, publicados nos últimos 5 anos, demonstrando que as pesquisas que integram os temas sustentabilidade, inovação e cadeia de valor estão sendo mais explorados e, também, que a implementação de ações relacionando dois temas pode gerar resultados em todas.

REFERÊNCIA	Citações
HALL, J. K., & M. J. C. MARTIN (2005). "Disruptive technologies, stakeholders and the innovation value-added chain: a framework for evaluating radical technology development." <i>R &amp; D Management</i> 35(3): 273-284.	127
CERIN, P., & L. KARLSON (2002). "Business incentives for sustainability: A property rights approach." <i>Ecological Economics</i> 40(1): 13-22.	74
ISAKSSON, R., et al. (2010). "Detecting Supply Chain Innovation Potential for Sustainable Development." <i>Journal of Business Ethics</i> 97(3): 425-442.	51
De MARCHI, V., et al. (2013). "Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains." <i>Business Strategy and the Environment</i> 22(1): 62-72.	50

CRUZ, L. B., & D. M. BOEHE (2008). "CSR in the global marketplace Towards sustainable global value chains." <i>Management Decision</i> 46(8): 1187-1209.	38
SOOSAY, C., et al. (2012). "Sustainable value chain analysis - a case study of Oxford Landing from "vine to dine"." <i>Supply Chain Management-an International Journal</i> 17(1): 68-77.	38
ADEKUNLE, A. A., & A. O. FATUNBI (2012). "Approaches for setting-up multi-stakeholder platforms for agricultural research and development." <i>World Applied Sciences Journal</i> 16(7): 981-988.	28
AYELE, S., et al. (2012). "Enhancing innovation in livestock value chains through networks: Lessons from fodder innovation case studies in developing countries." <i>Science and Public Policy</i> 39(3): 333-346.	19
VANCLAY, F. M., et al. (2013). "Enhancing innovation in agriculture at the policy level: The potential contribution of Technology Assessment." <i>Land Use Policy</i> 31: 406-411.	7
RIZZI, F., et al. (2014). "Environmental value chain in green SME networks: The threat of the Abilene paradox." <i>Journal of Cleaner Production</i> 85: 265-275.	7
BIOTTO, M., et al. (2012). "Knowledge and cultural diffusion along the supply chain as drivers of product quality improvement The illycaffè case study." <i>International Journal of Logistics Management</i> 23(2): 212-237.	6
KOUWENHOVEN, G., et al. (2012). "Creating sustainable businesses by reducing food waste: A value chain framework for eliminating inefficiencies." <i>International Food and Agribusiness Management Review</i> 15(3): 119-138.	2
LEWIS, G., et al. (2014). "Branding as innovation within agribusiness value chains." <i>Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship</i> 16(2): 146-162.	0
DOYLE, E., et al. (2014). "Compliance-innovation: integrating quality and compliance knowledge and practice." <i>Total Quality Management &amp; Business Excellence</i> 25(9-10): 1156-1170.	0
HERRERA-GONZÁLEZ, R., & A. QUESADA (2013). "Determinants of the value chain and innovation management in the metal-mechanic sector in Costa Rica." <i>Dirección y Organización</i> 51: 18-32.	0

#### **Quadro 01** – Reconhecimento científico dos artigos do portfólio

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A segunda etapa da análise bibliométrica destaca os artigos das referências do portfólio bibliográfico, neste processo foram identificados 281 artigos publicados em *journal*. Os periódicos de maior destaque nesta etapa foram o *Academy of Management Review* e *Management Science*, ambos com 14 publicações, o primeiro *journal* é um dos principais no meio de gestão e negócios, que apresenta artigos que aliam a teoria e prática e, com isso, apresenta novas perspectivas sobre os aspectos da organização e seu papel na sociedade. O *journal Management Science*, tem como escopo os temas relacionados à gestão atrelados à estratégia, empreendedorismo, inovação, tecnologia de informação e organização, bem como às áreas funcionais da empresa, dando ênfase à interdisciplinaridade, focando sua atenção para as tendências emergentes na prática da gestão.

O autor de maior destaque nos artigos das referências do portfólio é Frank Vanclay, com dez artigos citados, além de ter um artigo no portfólio. Vanclay é professor de Geografia Cultural e chefe do Departamento de Geografia Cultural, na Faculdade de Ciências Espaciais, *University of Groningen* (RUG), Holanda. Também atua como professor em cinco universidades australianas e professor visitante na *University of Eastern Finland*, na Finlândia e na Universidade de São Paulo (Brasil). Atua na área teórica e prática de avaliação de impacto social, desenvolvendo vários estudos que buscam influenciar políticas e práticas para assegurar que as questões sociais sejam adequadamente consideradas e haja progresso no sentido de uma sociedade sustentável e justa.

Os artigos de maior destaque do Portfólio Bibliográfico que foram citados nas referências bibliográficas deste são os artigos de Vanclay et al. (2012), Rizzi et al. (2014) e Biotto et al. (2012), com uma citação cada artigo. Os três artigos foram publicados há três anos, o que demonstra que o número de estudos voltados para as áreas de sustentabilidade, inovação e cadeia de valor e os resultados analisados de forma conjunta vem sendo observados há pouco tempo, gerando discussão e possivelmente a melhoria da teoria e prática que os rodeia.

A terceira etapa da análise bibliométrica é a identificação da relevância das referências e do portfólio definido. No que diz respeito aos periódicos, não há combinação de destaque entre o portfólio e as referências. Especialmente por não haver periódico de destaque no primeiro. Referente ao autor de destaque, Frank Vanclay, destaque nas referências do portfólio, sendo que o portfólio não apresenta autor de destaque.

Estes resultados limitados referentes aos destaques de periódico e autor, podem ser decorrentes da grande abrangência dos temas escolhidos. Por este motivo, não serem abordados somente por uma área de pesquisa, o que demonstra a grande diversidade de autores e periódicos com trabalhos sobre os temas.

### **3.2 Análise dos Artigos do Portfólio Selecionado**

Os temas inovação, sustentabilidade e cadeia de valor são amplamente discutidos na literatura e suas teorias podem ser relacionadas a inúmeras outras, e abordadas sob diferentes perspectivas. O presente estudo está focado na identificação das áreas que elas estão sendo aplicadas e, conseqüentemente, identificar em que aspectos elas se tornam complementares na sua aplicabilidade.



Para isto, em primeiro lugar os artigos foram analisados para identificar sua área de estudo e quais as teorias aplicadas por eles. O quadro 02 apresenta em que áreas os estudos foram aplicados e que teorias estão sendo utilizadas para aplicação e/ou análise, juntamente com a de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor.

<b>Artigo</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Teoria complementar<sup>3</sup></b>
Adekunle & Fatunbi (2012)	Desenvolvimento agrícola sustentável	IAR4D Investigação Agrícola para o Desenvolvimento IP - Plataforma de inovação
Lewis et al., (2014)	Agregação de valor através da cadeia produtiva	Marketing empreendedor
Kouwenhoven, et al., (2012)	Cadeia de valor sistemática para auxiliar na identificação e eliminação de ineficiência	Gestão de resíduos Empreendedorismo Inovador
Vanclay et al., (2013)	Introduzir o conceito de Avaliação de Tecnologia na agricultura	Avaliação de Tecnologia
Ayele et al., (2012)	O trabalho em cadeia na produção de forragem para melhoria da produção de gado, e como consequência a estrutura social e econômica	Aprendizagem interativa em redes
Sánchez-Hernández (2011)	Demonstra como as cadeias de valor alimentar podem enfrentar as mudanças de hábito de consumo.	Denominação de origem
Soosay et al., (2012)	Combinação entre a análise da cadeia de valor e análise do ciclo de vida do produto, determinando o que agrega valor em cada etapa para o cliente. Paralelamente analisa a contribuição de cada atividade na emissão de gases que contribuem para o efeito estufa	Análise do ciclo de vida do produto
Cerin & Karlson (2002)	Análise sobre economia, meio ambiente e emissão de carbono	Ciclo de vida do produto Custos sociais Direito de propriedade Teoria econômica Direitos de emissão
Isaksson et al., (2010)	Introduzir o desenvolvimento sustentável para melhoria de desempenho empresarial	Gestão de desempenho <i>Stakeholders</i>
Cruz & Boehe (2008)	Introdução de conceitos de sustentabilidade em cadeia global de valor	Cadeia de valor sustentável Estratégias de diferenciação Competitividade internacional
Biotto et al., (2012)	Integração de práticas de gestão da qualidade ao longo da cadeia de suprimentos.	Gestão da qualidade Gestão do conhecimento Aprendizagem da cadeia de suprimentos

<sup>3</sup> As teorias de Inovação, Sustentabilidade e Cadeia de Valor fazem parte dos conteúdos dos artigos, como norteador principal ou como análise das consequências do estudo, assim, não estão destacadas no quadro.

De Marchi et al., (2013)	Desenvolvimento de estratégias verdes para redução de impactos ambientais e alcance de benefícios econômicos e melhoria da competitividade	Melhoria de processos
Doyle et al., (2014)	Tecnologia de Inovação inserida na gestão da qualidade	C-I Compliance Innovation Six sigma Qualidade
Herrera-González & Quesada (2013)	Determina aspectos internos e externos são relevantes para a empresa na perspectiva da geração de valor por meio da inovação	Gestão da informação
Hall & Martin (2005)	Incorpora a teoria dos stakeholders, gestão da inovação e aprendizagem evolucionária de Popper	Tecnologia radical/Inovações radicais: genéricos, nanotecnologia, biologia
Rizzi et al., (2014)	Adequação das pequenas e médias empresas para cumprirem as exigências ambientais das empresas públicas e serem suas fornecedoras	GPP – Compras públicas verdes

QUADRO 02 – Areas de aplicação das teorias dos artigos do portfólio

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

O portfólio selecionado por meio de uma análise sistemática é composto por dezesseis artigos. Para atingir aos objetivos propostos pelo estudo, foram agrupados por semelhança em sua aplicação, o que permitiu os pesquisadores identificar cinco grupos distintos de aplicação: Agricultura, composto por sete artigos; Emissão de gás/resíduos, com três artigos; Cadeia de Valor Global, que é composta por dois artigos; Melhoria de processos, com dois estudos; e, Perspectivas diversas, com três estudos, que não estão relacionados em sua aplicação, mas foram agrupados por fazerem parte do portfólio e apresentarem considerações importantes para a presente análise.

<b>Grupo</b>	<b>Artigos</b>
Agricultura	Adekunle & Fatunbi (2012); Lewis et al., (2014); Kouwenhoven et al., (2012); Vanclay et al., (2013); Ayele et al., (2012); Soosay et al., (2012) <sup>4</sup> ; Sánchez-Hernández (2011).
Emissão de gás/resíduos	Soosay et al., (2012); Cerin & Karlson (2002); Isaksson et al., (2010).
Cadeia de Valor Global – cases	Cruz & Boehe (2008); Biotto et al., (2012).
Melhoria de processos	Doyele et al., (2014); De Marchi et al., (2013).
Perspectivas diversas	Herrera-González, Quesada (2013); Hall & Martin (2005); Rizzi et al., (2014).

Quadro 03 – Artigos agrupados por semelhanças

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

<sup>4</sup> O artigo de Soosay et al. (2012) é o único que se enquadra em duas categorias, pois aborda a emissão de gases nas atividades da cadeia de valor de produto relacionado a agricultura.

Os artigos do primeiro grupo apresentam pesquisas voltadas à área agrícola, abrangendo a melhoria, desenvolvimento, compartilhamento de informações, dentre outros aspectos que possibilitam a inovação, geram resultados sustentáveis e são compartilhados pela cadeia de valor que estão inseridos.

O estudo de Adekunle & Fatunbi (2012) introduz o conceito integrado de investigação agrícola para o desenvolvimento (IAR4D) e a plataforma de inovação (IP), como uma abordagem viável a *multistakeholders* para a pesquisa e o desenvolvimento da agricultura sustentável. O IAR4D, segundo os autores, é motivado pela perspectiva comum de que o aumento da produtividade agrícola possa melhorar o bem-estar de todos os membros da sociedade. Neste contexto a inovação está atrelada as atividades e processos associados à geração, difusão, adaptação e utilização de novas técnicas e tecnologias, gerando conhecimento em benefício a todos os interessados na parceria.

Em suas considerações sobre a metodologia os autores destacam que é possível realizar a pesquisa agrícola e atividades de desenvolvimento com o objetivo de melhorar a produtividade, rendimento, subsistência e qualidade de vida, quando todas as partes interessadas no IP são beneficiadas. Isto garante a participação de todas no desenvolvimento dos processos, o que determina que o modelo proposto é consistente para conseguir a sinergia necessária que pode levar ao desenvolvimento de uma agricultura sustentável, gerando plataforma de inovação para diversos *commodities*, criando estratégias de inovação para estratégias e operações (Adekunle & Fatunbi, 2012)

A inovação e a diferenciação de produtos são considerados aspectos fundamentais para todos os segmentos, mas frente aos desafios enfrentados pelas empresas na indústria agrícola, é imprescindível a criação de uma proposta de valor superior para o cliente e com isso obter vantagem frente aos concorrentes. Com a intenção de identificar o que pode integrar e melhor desenvolver a cadeia produtiva de produtos agrícolas primando pela diferenciação dos produtos, Lewis et al., (2014) aplicam conceitos de Marketing Empreendedor (EM). Este tipo de marketing é voltado para as empresas, e não para os clientes, objetiva criar novas oportunidades internas ou identificar oportunidades que só a empresa pode explorar.

Por meio das análises realizadas pelos autores destaca-se que na cadeia de valor estudada, brócolis frescos da Tasmânia, é possível utilizar as premissas do EM para integração em um nível multi-empresa, isto porque relações baseadas na confiança, comunicação adequada e compartilhamento de conhecimento entre as empresas

envolvidas são imprescindíveis para a criação de uma visão compartilhada de cadeia de valor sustentável (Lewis et al., 2014).

Identificar e tratar as ineficiências dentro da cadeia também são importantes para a sua sustentabilidade. Neste sentido Kouwenhoven et al., (2012) ressaltam que é importante que a estrutura da cadeia esteja organizada e capacitada para identificar e explorar as oportunidades de negócios rentáveis na eliminação de ineficiências. Este processo pode ser realizado por cada interveniente da cadeia de valor, por meio da agregação de valor e aumento dos seus rendimentos e participação no seu nível de produção, conseqüentemente, aumentando o valor de toda a cadeia.

O estudo tem como contribuição principal a criação de um quadro em que o empresário pode utilizar como ferramenta para aumentar a rentabilidade de sua empresa, ou criar novas e rentáveis oportunidades de negócios a partir da análise das ineficiências (Kouwenhoven et al., 2012).

Vanclay et al., (2013) aplicam o conceito de Avaliação de Tecnologia (TA), destacando que este processo considera as implicações sociais da tecnologia, e pode influenciar nas mudanças políticas para melhorar a governança de tecnologia. Ela tem um potencial significativo para melhorar a inovação na agricultura, e auxiliar as agroindústrias na melhoria da eficiência, sustentabilidade e aceitabilidade perante a sociedade.

Além da inovação na área agrícola estar em todos os segmentos da cadeia de valor, deve ser ampliada ao nível da política no agronegócio e no governo. Isto porque quanto maior o envolvimento com outros atores sociais, maior probabilidade de aceitação social, e impactos sociais sendo minimizados. Assim, a boa governança da tecnologia facilita a inovação em toda a cadeia de valor, de forma mais igualitária e sustentável, destacando-se a importância da política para a inovação nas cadeias de valor (Vanclay et al., 2013, Ayele et al., 2012).

Ayele et al., (2012) destacam, a partir dos resultados de sua pesquisa, que a inovação na agricultura deve ser analisada de forma holística, induzindo os atores a se voltem para a aprendizagem e a inovação colaborativa, possibilitando a ampliação do foco da agricultura de subsistência, para negócios intensivos e orientados para o mercado.

As cadeias de valor alimentar envolvem um conjunto complexo de atores que compartilham um acordo sobre a qualidade incorporada ao produto. Assim, todos os aspectos devem ser moldados e discutidos por este conjunto de atores. Sánchez-Hernández (2011) destaca a Denominação de Origem (DO) parte integrante deste

processo, por ter aspectos normativos rígidos, e ser um fator de diferenciação do produto. O caso dos vinhos apresentado pelo autor, a forma como a cadeia trabalha com a DO empurrou a produção para um nicho de mercado mais rentável, o que gera resultados positivos para toda a cadeia. Ao contrário do que acontece no segundo caso, do bacalhau, que vai em direção oposta, podendo ser resultado do baixo nível de inovação observado na cadeia.

O estudo de Soosay et al., (2012) relaciona-se ainda com o primeiro grupo de artigos que focam na agricultura, e também abre a análise do segundo grupo que tratam da emissão de gás. Neste estudo, os autores desenvolvem uma metodologia que combina a Análise da Cadeia de Valor (VCA) e a análise do ciclo de vida (LCA), para determinar as atividades que geram valor, aos olhos do cliente, e a contribuição destas na emissão de gases de efeito estufa.

No desenvolvimento da metodologia os autores apresentam considerações semelhantes aos artigos já apresentados, sobre a importância do alinhamento com o governo, para ajustes sobre as questões de sustentabilidade e vantagem competitiva. Além disso, a combinação de VCA e LCA amplia as possibilidades de análise, resultando na eliminação de atividades desnecessárias, identifica atividades que agregam maior valor por meio de um melhor desempenho ambiental (Soosay et al., 2012).

No mesmo sentido o estudo de Cerin & Karlson (2002) destaca que as empresas não são obrigadas ou estimuladas a cuidarem do ciclo de vida do seu produto sob uma perspectiva sustentável de desenvolvimento. Alguns países, no entanto, vem criando e implementando leis onde os fabricantes são responsáveis pelo ciclo de vida de seus produtos, incluindo o seu descarte.

Como sugestão os autores destacam que os incentivos econômicos poderiam ser estímulo para a maior responsabilidade no que se refere a responsabilidade ambiental e social da cadeia de valor (Cerin & Karlson, 2002). É importante destacar que desde a publicação do estudo, há 14 anos, ocorreram várias melhorias neste sentido, mas ainda é possível perceber que há carência no que diz respeito aos incentivos para tornar as empresas mais preocupadas com as questões relacionadas a sustentabilidade.

A análise da cadeia global de valor está no terceiro grupo de artigos do portfólio, que abrange a questão para as estratégias de diferenciação, competitividade internacional, aprendizagem em cadeia, gestão do conhecimento e da qualidade (Cruz & Boehe, 2008; Biotto et al., 2012). Cruz & Boehe (2008) identificaram questões subjacentes a cadeia de valor sustentável, são elas: poder de negociação entre os agentes da cadeia; estratégia de

diferenciação ao longo da cadeia; e o processo de construção da consciência de colaboração ao longo da cadeia. Sendo as questões fundamentais para o desenvolvimento das estratégias de diferenciação que são percebidas pelos consumidores, além de proporcionar a perpetuidade e evolução da cadeia.

O enfoque de Biotto et al., (2012) está na aprendizagem da cadeia de suprimentos explorando e explicando como é possível uma empresa competir e vencer no mercado internacional por integração de práticas de gestão e qualidade empregadas em toda sua cadeia de suprimentos, explicitando por meio do estudo de caso do Grupo Illycaffè. Dentre as contribuições do estudo, os autores destacam que além de deter uma estratégia de marketing eficiente, a aprendizagem e a implantação de práticas voltadas para a qualidade são fundamentais em todos os elos da cadeia de abastecimento.

O quarto grupo de artigos está direcionado para os processos internos e externos a organização, que resultam em processos de inovação e sustentabilidade. No estudo de De Marchi et al., (2013) uma proposta de estrutura teórica é realizada para compreender diferentes trajetórias que podem levar as empresas a atingirem melhorias econômicas e ambientais. Na sequência são aplicados em estudos de casos para validação. Como resultados, os autores destacam que é possível alcançar a modernização econômica e ambiental em um ambiente globalizado, integrante à gestão estratégica com as perspectivas da gestão da cadeia de valor.

O emprego da tecnologia nos processos também pode resultar em inovação e orientação a sustentabilidade. O estudo de Doyele et al., (2014) destaca a aplicação de *Compliance Innovation* (C-I), que consiste em um processo que combina a qualidade e conhecimento sobre conformidade em um sistema. Aliado a metodologia *Six Sigma*, oferece aos gestores a possibilidade de garantir a dedicação necessária a conformidade de requisitos, sustentabilidade e competitividade. Neste contexto é possível entender que a tecnologia de informação pode ser uma grande aliada no sentido de armazenar e processar dados referentes às conformidades e controle de qualidade, podendo subsidiar os gestores no sentido de inovação de produtos, serviços e processos. Além de mudar o posicionamento de atividades tidas como táticas para estratégicas no âmbito organizacional e de cadeia.

Por fim, o quinto grupo apresenta estudos de caráter diversos, que variam da aplicação da tecnologia radical e suas perspectivas para a sustentabilidade (Hall & Martin, 2005), gestão da informação como fator de determinação de aspectos geradores de valor na cadeia (Herrera-González & Quesada, 2013) e adequação de micro e pequenas

empresas para atender a empresas públicas com exigências ambientais restritivas (Rizzi et al., 2014).

Herrera-González & Quesada (2013) aplicam uma metodologia quantitativa em indústrias do setor de metal mecânica na Costa Rica, para analisar a gestão da inovação e da cadeia de valor, identificando quais são os aspectos internos e externos de maior relevância para a melhoria da competitividade e agregação de valor por meio da inovação. Concluindo que ainda é necessário realizar grandes mudanças estratégicas no contexto analisado, afim de promover a inovação como fator de diferenciação e competitividade.

Algumas mudanças podem acontecer nas cadeias de valor devido a necessidade de atender as Compras Públicas Verdes, que apresentam características de direcionamento, volume e mensurabilidade dos processos realizados pelas empresas, o que pode apoiar o desenvolvimento de cadeias de fornecimento saudável e sustentável. Rizzi et al., (2014) identifica que é necessário além da procura por requisitos de sustentabilidade, as empresas estejam preparadas para a oferta do que está sendo procurado. E, neste contexto, há uma série de fatores que se atrelam a inovação, sustentabilidade, investimentos e diversificação.

O estudo de Hall & Martin (2005) destaca a tecnologia radical e as implicações de suas inovações frente a teoria dos *stakeholders*, conceitos de gestão da inovação e sua extensão para as questões sociais. Constatam que diante de inovações que podem ser entendidas como controversas, apesar de gerarem bons resultados aos *stakeholders*, podem demorar a ser entendidas e aceitas, mesmo dentro da sua cadeia produtiva. Estas inovações são menos numerosas que as convencionais, podendo surgir no mercado em meio a grandes incertezas. Neste contexto, os autores destacam a importância de uma gestão contemporânea de enquadramento, que abranja uma maior gama de interessados e não apenas os que estão dentro da cadeia de valor, para melhor avaliar seus benefícios.

### **3.3 Relacionamento entre as teorias de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor**

No decorrer da análise do portfólio fica explícito que a ideia da integração de fatores relacionados à inovação dos processos e estratégias de operações com a integração das partes interessadas resultam em melhorias sociais para a comunidade e a garantia da sustentabilidade da cadeia (Adekunle & Fatunbi, 2012). A integração, confiança e comunicação entre as empresas que compõem a cadeia de valor são importantes quando se aborda a sustentabilidade da cadeia (Lewis et al., 2014; Cruz & Boehe, 2008), além de propiciar um ambiente adequado para a inovação, uma vez que a troca constante de

informações e conhecimento está sendo estabelecida e a relação de parceria e necessidade de melhoria são vislumbradas diariamente por todos os atores (Kouwenhoven et al., 2012; Adekunle & Fatunbi, 2012; Soosay et al., 2012).

Por meio da melhoria da eficiência e direcionamento para a qualidade, em cada elo na cadeia produtiva, pode ser possível aumentar a rentabilidade de toda a cadeia. O que reflete diretamente na inovação devido a melhoria dos processos que buscam eliminar ineficiências, e resultam em benefícios para todos os envolvidos indiretos neste processo.

Os resultados de cada ator da cadeia de valor podem ser melhorados quando há incentivo para o desenvolvimento de políticas direcionadas a implementação de atividades mais limpas, que geram inovação e maior rentabilidade, de modo especial quando as atividades estão voltadas a agricultura (Vanclay et al., 2013; Ayele et al., 2012).

As empresas devem conhecer os grupos de interesses que são relacionadas, sendo que estes grupos refletem sobre os resultados de seu comportamento no mercado, neste contexto, os clientes geralmente direcionam os requisitos de qualidade, e os demais requisitos que convergem para a criação de valor da sustentabilidade são direcionados pelos demais atores que participam ativamente do processo (Cerin & Karlson, 2002; Hall & Martin, 2005). Os gerentes necessitam estar cientes de que as relações entre poder e equilíbrio, estratégias de diferenciação de produto e conscientização podem influenciar diretamente na cadeia de valor sustentável que estão inseridos (Cruz & Boehe, 2008).

Integrar estratégias e desenvolver a capacidade da aprendizagem ao longo da cadeia, que possibilitem a melhoria da qualidade e de processos, pode resultar em grandes benefícios para a cadeia, como a melhoria da competitividade. A abordagem da sustentabilidade, vai de encontro a esta vertente, porque tem a capacidade de modificar a percepção da empresa para sua arena competitiva por meio da abertura de oportunidade a novos negócios (De Marchi et al., 2014).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal objetivo deste estudo foi identificar as áreas de atuação que as teorias de inovação, sustentabilidade e cadeia de valor estão sendo aplicadas como complementares. Para isto foi selecionado de forma sistemática, por meio da metodologia *Proknow-C*, um portfólio bibliográfico com 16 artigos, que compuseram a análise. Os artigos foram divididos em cinco grupos, para delimitar as áreas que estão sendo aplicadas as três concepções teóricas simultaneamente, sendo eles: agricultura, emissão de



gás/resíduos, cadeia de valor global, melhoria de processos, e perspectivas diversas, que é um grupo composto por três artigos que não estão relacionados entre si, ou com as demais áreas.

Durante o processo de pesquisa foi possível identificar que inúmeros estudos abordam somente duas das teorias relacionadas, no entanto seria viável a aplicação das três, uma vez que os resultados, como observados nos artigos analisados, são obtidos, em diversos casos como consequência natural da implementação de determinadas estratégias. Assim, por exemplo, quando uma empresa aplica a melhoria de determinado processo por meio da inovação, e atua com forte relacionamento em sua cadeia de valor, os benefícios serão conjuntos, o que atingirá pelo menos um dos pilares da sustentabilidade.

As vantagens apresentadas pelos estudos analisados dentre elas a melhoria da produtividade, desempenho, desenvolvimento de políticas voltadas a inovação, aumento da competitividade e qualidade. Pode ser resultado do reconhecimento da natureza social da inovação, e da compreensão de que sua integração em todos os níveis da cadeia de valor requer o entendimento dos resultados para o contexto social que está inserida. E este contexto pode direcionar os resultados para duas vertentes, primeira a melhoria da competitividade e do desempenho na cadeia de valor; e segundo, os resultados voltados a sustentabilidade, em âmbito social, ambiental e econômico.

## REFERÊNCIAS

ADEKUNLE, A. A., & FATUNBI, A. O. (2012). Approaches for setting-up multi-stakeholder platforms for agricultural research and development. *World Applied Sciences Journal* 16(7): 981-988, 2012. <http://www.wageningenportals.nl/sites/default/files/resource/13.pdf>

ALAVI, M., & CARLSON, P. (1992). A review of MIS research and disciplinary development. *Journal of Management Information Systems*, 8(4), 45-62. <http://dx.doi.org/10.1080/0742122.1992.11517938>

ALBUQUERQUE, E.M. de. (2009). Avaliação da técnica de amostragem “Respondent-driven Sampling” na estimação de prevalências de Doenças Transmissíveis em populações organizadas em redes complexas. (Dissertação de Mestrado) Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP; Rio de Janeiro: Ministério da Saúde – Fiocruz.

AYELE, S., DUNCAN, A., LARBI, A., & KHANAN, T.T. (2012). Enhancing innovation in livestock value chains through networks: Lessons from fodder innovation case studies in developing countries. *Science and Public Policy* 39(3): 333-346. <http://spp.oxfordjournals.org/content/39/3/333.full>

BARBIERI, J. C., VASCONCELOS, I. F. G. de., ANDREASSI, T., & VASCONCELOS, F. C. de. (2010). Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 2, abr-jun, p.146-154. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/02.pdf>

BESSANT, J. (2003). Challenges in innovation management. In: SHAVININA, L.V. (org.) The international handbook on innovation. Oxford: Elsevier Science.

BIOTTO, M., DE TONI, A.F., & NONINO, F. (2012). Knowledge and cultural diffusion along the supply chain as drivers of product quality improvement The illycaffè case study. International Journal of Logistics Management 23(2): 212-237. <https://sapienza.pure.elsevier.com/en/publications/knowledge-and-cultural-diffusion-along-the-supply-chain-as-driver>

CANEPA, C. (2007). Cidades Sustentáveis: o município como locus da sustentabilidade. São Paulo: Editora RCS.

CARVALHO, A. P., & BARBIERI, J. C. (2009). Inovação para a sustentabilidade: ultrapassando a produtividade do sistema convencional no setor sucroalcooleiro. In: SEMINARIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 8, 2009, Colômbia: ALTEC.

CERIN, P., & KARLSON, L. (2002). Business incentives for sustainability: A property rights approach. Ecological Economics 40(1): 13-22. <http://ejournal.narotama.ac.id/files/bussines%20incentives%20for%20sustainability%20a%20property%20rights%20approach.pdf>

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. (1991). Nosso Futuro Comum. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

CRUZ, L. B., & BOEHE, D. M., (2008). CSR in the global marketplace Towards sustainable global value chains. Management Decision 46(8): 1187-1209. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810901381>

De MARCHI, V., DI MARIA, H., & MICELLI, S. (2013). Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains. Business Strategy and the Environment 22(1): 62-72. [https://www.researchgate.net/publication/264372373\\_Environmental\\_Strategies\\_Upgrading\\_and\\_Competitive\\_Advantage\\_in\\_Global\\_Value\\_Chains](https://www.researchgate.net/publication/264372373_Environmental_Strategies_Upgrading_and_Competitive_Advantage_in_Global_Value_Chains)

DENZIN, N.K., & LINCOLN, Y.S. (2006). Introdução a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.K. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2.ed. Porto Alegre: Artmed.

DOYLE, E., McGOVERN, E., & McCARTHY, S. (2014). Compliance-innovation: integrating quality and compliance knowledge and practice. Total Quality Management & Business Excellence 25(9-10): 1156-1170. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2014.914641>

DRUCKER, P. F. (2002). The discipline of innovation. Harvard Business Review, p.95-102.

DYER, J.H., & SINGH, H., (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 660-679. <http://amr.aom.org/content/23/4/660>

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S.R., & PINTO, H.M. (2013). Processo de investigação e análise bibliométrica: avaliação da qualidade dos serviços bancários. *RAC*, Rio de Janeiro, v.17, n.3, art.4, PP.325-249, maio/jun.

GEWANDSZNAJDER, F. (1989). *O que é o Método Científico*. São Paulo: Pioneira.

GOODMAN, L. (1961). Snowball Sampling. In: *Annals of Mathematical Statistics*, 32:148-170.

GUEDES, V. L. S., & BORSCHIVER, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: *Encontro Nacional de Ciência da Informação*, 6., Salvador. Anais... Salvador, p. 1-18.

HALL, J. K., & MARTIN, M. J. C. (2005). Disruptive technologies, stakeholders and the innovation value-added chain: a framework for evaluating radical technology development. *R & D Management* 35(3): 273-284.

HART, S.L., & MILSTEIN, M.B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2, p. 56-67. <http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/creatingsustainablevalue.pdf>

HERRERA-GONZÁLEZ, R., & QUESADA, A. (2013). Determinants of the value chain and innovation management in the metal-mechanic sector in Costa Rica. *Dirección y Organización* 51: 18-32. <http://www.lse.ac.uk/europeanInstitute/LEQS%20Discussion%20Paper%20Series/LEQSPaper53.pdf>

HURLEY, R. F., & HULT, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. Vol. 62, p. 42-54, Julho. <https://global.broad.msu.edu/hult/publications/jm98.pdf>

ISAKSSON, R., JOHANSSON, P., & FISCHER, K. (2010). Detecting Supply Chain Innovation Potential for Sustainable Development." *Journal of Business Ethics* 97(3): 425-442. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0516-z>

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.

KOUWENHOVEN, G., NALLAB, V.R., & von LOSONCZ, L. (2012). Creating sustainable businesses by reducing food waste: A value chain framework for eliminating inefficiencies. *International Food and Agribusiness Management Review* 15(3): 119-138. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/133489/2/20110135.pdf>

LACERDA, R.T.O., ENSSLIN, L., & ENSSLIN, S.R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão e Produção*. São Carlos, v.19, n.1, p.59-78. <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a05v19n1>

- LEWIS, G., CRISPIN, S., BONNEY, L., WOODS, M., FEI, J., AYALA, S., & MILES, M. (2014). Branding as innovation within agribusiness value chains. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 16(2): 146-162. <http://dx.doi.org/10.1108/jrme-03-2014-0005>
- LUBIN, D.A., & ESTY, D.C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 5, p. 42-50.
- MIGUEL, P.A.C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*. v.17, n.1., p.216-229, jan./abr.
- NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C.K., & RANGASWAMI, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, v. 87, n. 9, p. 56-64.
- NISUYAMA, E.K., & OYADOMARI, J.C.T. (2012). A busca da inovação e a cadeia de valores. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.10, n.1, Janeiro/Abril.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd. Ed. Paris: OECD Publishing.
- PORTER, M. E. (1990). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M.E., & KRAMER, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77.
- RICHARDSON, G.B. (1972). The organization of industry. *The Economic Journal*. n.327, v.82.
- RICHARDSON, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed., São Paulo: Atlas.
- RIZZI, F., *et al.* (2014). Environmental value chain in green SME networks: The threat of the Abilene paradox. *Journal of Cleaner Production* 85: 265-275.
- ROCHA, W., & BORINELLI, M.L. (2007). Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. ano 04, v.1, n.7, jan./jun.
- RODRIGUES, L.C., (2006). MUSTARO, P.N. Levantamento de características referentes à análise de redes sociais nas comunidades virtuais brasileiras de jogos online. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2006. Disponível em: <http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/wiva/2008/004.pdf>, acesso em 15/04/2016.
- SANTOS, R.N. (2003). Produção científica: por que medir? O que medir? *Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação*, Campinas, v.1, n.1, p.22-38, jul./dez.
- SARTORI, S., LATRONICO, F., & CAMPOS, L.M.S. (2014). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. *Ambiente e Sociedade*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 01-22, Mar.

SHANK, J.K., & GOVINDARAJAN, V. (1993). *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press.

SMITS, R. (2002). Innovation studies in the 21st century: Questions from a user's perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 69, Issue 9, p. 861-883, December.

SOOSAY, C., *et al.* (2012). Sustainable value chain analysis - a case study of Oxford Landing from "vine to dine". *Supply Chain Management-an International Journal* 17(1): 68-77.

TROT, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development Third Edition*, Prentice Hall-Financial Times, England.

VALMORBIDA, S. M. L., ENSSLIN, S. R., & ENSSLIN, L. (2013). Avaliação de desempenho na administração de universidade pública: análise bibliométrica da literatura nacional e internacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(3). Julho-Setembro.

VANCLAY, F. M., *et al.* (2013). Enhancing innovation in agriculture at the policy level: The potential contribution of Technology Assessment. *Land Use Policy* 31: 406-411.

WOLFE, R. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*. 31:3, May.

## APÊNDICE B

### ARTIGO 2

#### INCENTIVOS A SUSTENTABILIDADE DA CADEIA PRODUTIVA COM O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO REDE

Formatado nas normas para submissão ao periódico RAE

Qualis Capes B2 em Engenharias III

Formatado conforme normas do periódico

## INCENTIVOS A SUSTENTABILIDADE DA CADEIA PRODUTIVA COM O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO REDE

Jaqueline Strapazzon,  
UTFPR, Câmpus Pato Branco, jaquelines@utfpr.edu.br  
Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa,  
PUC/UTFPR, Curitiba, s.gouvea@pucpr.br  
Edson Pinheiro de Lima  
PUC/UTFPR, Curitiba, e.pinheiro@pucpr.br

**Resumo:** O Projeto Rede é resultado de esforços de várias entidades da Região Sudoeste do Paraná para melhorar a qualidade da sua produção de queijo artesanal, que devido as oportunidades de mercado e potencialidades da região, se tornou um projeto maior originando um tipo de queijo típico regional do Sudoeste do Paraná, denominado Santo Giorno. O objetivo do estudo de caso foi descrever os possíveis impactos das inovações propostas pelo Projeto na cadeia de valor, e identificar os incentivos a sustentabilidade com sua operacionalização. Vários aspectos de inovação foram identificados, especialmente o desenvolvimento de um novo produto a partir de amostras do leite da região, e a proposta de organização dos produtores em forma de consórcio. O projeto prevê a sustentabilidade da cadeia, especialmente no que se refere aos aspectos econômico e social, sendo necessários maiores estudos para viabilizar sua esfera ambiental.

**Palavras-chave:** Cadeia Produtiva, Sustentabilidade, Inovação, Queijo Típico Regional, Estudo de Caso.

### INTRODUÇÃO

Para atuar em qualquer segmento de mercado é importante conhecer a dinâmica de sua competição, compreendendo que ela sofre alterações, e serão necessárias adequações das estratégias para que as organizações permaneçam competitivas (PORTER, 1992). As organizações precisam conhecer sua concorrência e a evolução dos fatores competitivos do seu setor para formular estratégias e construir vantagens afim de conquistarem uma posição sólida e sustentável em detrimento a seus concorrentes.

Estas premissas são válidas para qualquer tipo de organização, o setor agroindustrial cada vez mais adere a esta tendência, e demonstra constante interesse na inovação de seus processos e melhorias de relacionamentos para se destacar no mercado.

No que diz respeito a produtos alimentares cada vez mais tem-se produtos produzidos, industrializados e distribuídos seguindo padrões estabelecidos para garantir sua competitividade, processo este que inicia no primeiro elo da cadeia produtiva: o produtor rural. No entanto, passar o Brasil de um país agrícola, que vende mais *commodities* para um país agroindustrial, agregando valor aos produtos, ainda é necessário dar vários passos seguindo um planejamento detalhado e direcionado (BATALHA, 1992; LIMA, 2004).

Para melhorar este patamar é importante que as agroindústrias criem e se adaptem as estratégias de inovação tecnológica, mudando sua perspectiva e prezando pela qualidade exigida pelos mercados nos quais atua, ou que deseja atuar. Aliar as opções de inovação, trabalho em cadeia e garantia de qualidade em todo o processo, deve ser realizado de acordo com o contexto de cada agroindústria, para que os benefícios sejam estendidos para suas regiões de origem, na forma de empregabilidade, retorno financeiro, aumento de rendimento as famílias produtoras (BATALHA, 1992; LIMA, 2004).

O Projeto Rede surgiu da observação da necessidade da Região Sudoeste do Paraná melhorar a qualidade da sua produção de queijo artesanal, atividade comum em diversas agroindústrias familiares de pequeno e médio porte da região. E acabou tomando volume para um projeto maior, que além da melhoria da qualidade, desde o leite até o produto final, originou um tipo queijo típico regional do Sudoeste do Paraná, denominado Santo Giorno. Projeto este que prevê a melhoria do desenvolvimento da agroindústria local, por proporcionar o desenvolvimento de um produto de maior valor agregado, possibilidade de grande aceitação pelos consumidores. Além disso, refletiu na melhoria da qualidade de produção dos produtos lácteos já fabricados pelas empresas integrantes, ou que somente participaram das diversas capacitações do longo do projeto.

Tendo estas premissas em mente, a principal motivação da pesquisa foi realizar um estudo de caso do Projeto Rede para descrever os possíveis impactos da inovação na cadeia de valor com a produção do Queijo Santo Giorno, e identificar os incentivos a sustentabilidade da cadeia com a operacionalização do processo. Para isso, foram entrevistados os principais parceiros do Projeto, analisados documentos diversos referentes ao projeto e o livro “Santo Giorno” que descreve as primeiras fases e delimita a forma de produção do queijo.

O estudo apresenta breves considerações teóricas sobre a inovação, sustentabilidade e cadeia de valor, tendendo a análise para a área agroindustrial, foco da pesquisa. Em sequência é apresentada a metodologia do estudo de caso qualitativo. A análise dos dados compreende o histórico de desenvolvimento do Projeto Rede, tendo



como base as entrevistas com os parceiros estratégicos do projeto, documentos escritos e o livro Santo Giorno. Além disso, são analisados os aspectos referentes a inovação e a sustentabilidade da cadeia, sob a ótica do projeto. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## **A INOVAÇÃO RELACIONADA AS CADEIAS DE VALOR DO AGRONEGÓCIO**

Para abordar a inovação é necessário ter o entendimento de que ela se diferencia da invenção, sendo que esta é uma solução tecnicamente viável, enquanto a inovação é também economicamente viável (ZAWISLAK, 1995). Schumpeter (1997) caracteriza a inovação como um novo produto, método de produção, mercado, fonte de matéria prima ou a criação de uma nova forma de organização.

É possível vislumbrar a inovação como a organização e direcionamento de recursos para a criação de novos conhecimentos; ideias técnicas direcionadas a novos produtos, manufaturas, processos e serviços; desenvolver o modelo e transportá-lo para a industrialização, distribuição e uso (ROBERTS, 1988; DELGADO, 2007).

As inovações, atualmente, precisam estar alinhadas ao desenvolvimento sustentável, incorporar as restrições impostas pelas pressões sociais e ambientais, e considerar as gerações futuras em sua implementação. As inovações voltadas a sustentabilidade são mais complexas por atender um número maior de *stakeholders* e, ambíguas, devido as demandas destes serem, muitas vezes, contraditórias (HALL e VREDENBURG, 2003).

Considerando as abordagens de inovação citadas as cadeia de valor do agronegócio precisam encontrar formas de apresentar propostas superiores ao consumidor final. Esta forma de inovação vai permitir as empresas aumentarem a satisfação dos clientes quanto a qualidade, e alcançar uma performance superior e conseqüentemente vantagem competitiva (FEARNE, 1998; BONNEY et al., 2007; LEWIS et al., 2014).

A diferenciação do produto é considerada uma inovação com resposta sustentável aos desafios enfrentados pelas agroindústrias, contudo a adoção destas estratégias tem sido limitadas (REARDON et al, 2012; LEWYS et al., 2014). É importante diferenciar os produtos quanto a sua marca, utilizando a região de origem, variedade, transformação,

clima ou agregar valor de acordo com a região, fatores que podem identificar a qualidade e a confiança em determinados produtos (STATON e HERBST, 2005).

Para que os atributos de produtos provenientes de inovações sejam reconhecidos pelo mercado é necessário que a cadeia de valor desenvolva uma visão compartilhada e trabalhe de forma linear com um conjunto claro de objetivos (SCHLOETZER, 2012). O estreitamento de laços entre os elos da cadeia é primordial para o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos (LEWIS et al., 2014).

Quanto aborda-se o agronegócio, de forma específica no Brasil, é importante observar o relacionamento dos envolvidos, sendo divididos basicamente em cinco principais setores: fornecedores de insumos e bens de produção, produção agropecuária, processamento e transformação, distribuição e consumo, serviços de apoio (MENDES, 2007). O agronegócio vem configurando um importante segmento para a economia brasileira, por gerar emprego e renda, contribuir para a estabilidade macroeconômica, auxiliar a amenizar o déficit comercial oriundo de outros setores produtivos (GASQUES et al., 2004; SOARES e JACOMETI, 2015).

Dentre os segmentos desta cadeia que se destacaram nos últimos anos está o processamento agroindustrial dos estabelecimentos de pequeno porte, geralmente familiares, que processam os produtos especificamente para comercialização, as conhecidas agroindústrias rurais de pequeno porte (GUINDANI, 2011). De acordo com o IBGE (2006, p.31) a agroindústria rural “se refere as atividades de transformação e beneficiamento de produtos agropecuários de origem animal ou vegetal, que foram realizadas em instalações próprias, comunitárias ou de terceiros, a partir de matéria-prima produzida no próprio estabelecimento agropecuário ou adquirida de outros produtores, desde que a destinação final do produto seja dada pelo produtor”.

Comparativamente as grandes agroindústrias, as pequenas necessitam estar fortalecida junto com sua cadeia de valor para que possam oferecer produtos de qualidade superior a seus consumidores finais. Estando aí, a importância principal a integração entre todos os elos da cadeia produtiva, para que haja atmosfera de inovação, fortalecimento e sustentabilidade dos negócios.

## **PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS**

Tendo em vista que a inovação, sustentabilidade e suas consequências para a cadeia de valor de determinado produto, especialmente em estágio de desenvolvimento como é

Projeto Rede caso do presente estudo, são questões amplas e neste caso mais complexas para serem entendidas por meio da mensuração dos dados. Optou-se por desenvolver uma pesquisa exploratória qualitativa, para que o caso seja analisado de forma mais ampla, e poder gerar um maior entendimento do processo, e aliar as práticas identificadas aos construtos teóricos já existentes na literatura.

A pesquisa possui caráter exploratório, uma vez que se propõe a familiarizar-se com o fenômeno de estudo, e obter como resultado uma nova visão deste (SELLTIZ et al., 1995). Permite ainda a consideração de vários aspectos distintos deste mesmo fenômeno, utiliza uma amostra pequena e não representativa, obtendo resultados qualitativos (MALHOTRA, 2001).

No campo das pesquisa em organizações, segundo Bryman e Bell (2007) a pesquisa qualitativa pode disponibilizar um melhor entendimento das complexas relações sociais, a partir da percepção de diversos atores sobre as mesmas, o que dificilmente poderá ser obtido com métodos quantitativos de pesquisa.

Quando as pesquisas estão voltadas as organizações devem buscar a verdade, para que a análise, interpretação e relato das informações sejam utilizados de modo a beneficiar a tomada de decisões (RICHARDSON, 2007; HAIR JR. et al., 2005). Motivo pelo qual é importante utilizar a interdisciplinaridade, como nesta pesquisa que possui três eixos teóricos principais a balizando, que pode gerar novas perspectivas sobre o fato estudado.

Quando bem aplicada a pesquisa qualitativa aparece como uma alternativa para evitar um nível de complexidade elevado a um estudo, permitindo sua difusão, operacionalização do conhecimento gerado, e o retorno desse para a sociedade (LAZZARINI, 1997; MALHOTRA, 2001; HAIR JR. et al., 2005).

Devido ao Projeto Rede não ter sido analisado sob as perspectivas que este estudo se propõe, a pesquisa qualitativa foi a mais adequada, devido a possibilidade de gerar retorno a sua equipe gestora, e organizar diferentes visões das pessoas envolvidas no mesmo projeto.

Diversos foram parceiros do Projeto Rede desde o ano de 2007. Alguns estão desde o início e outros acabaram sendo agregados para ações específicas, ou devido a ampliação do escopo do Projeto. Junto ao coordenador, foram identificados quinze parceiros estratégicos em sua composição atual. Sendo que destes, nove aceitaram ser entrevistados, ou responder às questões estruturadas para a entrevista. Sendo assim, o questionário semiestruturado foi aplicado de forma presencial ou eletrônica,

especialmente àqueles que não estavam na região mas mesmo assim aceitaram contribuir com a pesquisa. Apesar de não ter entrevistado pessoalmente alguns parceiros, pelo conteúdo das respostas apresentadas não houve prejuízo para a qualidade obtida no resultado final da pesquisa.

O questionário foi composto por onze questões abertas, elaboradas de forma complementar e amplas, para que pudessem abranger todos os aspectos a serem analisados. A análise dos dados foi realizada com a transcrição das entrevistas, e identificados os pontos semelhantes e complementares das respostas.

Para a triangulação de dados, além das entrevistas, foram coletados materiais técnicos, como dissertações de mestrado, especificamente da área técnica de análise de produto, projetos, atas de reuniões, cronogramas, além do livro Santo Giorno (PELEGRINI; MULE, 2014) que relata as primeiras fases do Projeto em análise.

## **O PROJETO REDE**

### **Contextualização da produção leiteira na Região Sudoeste do Paraná**

A produção de leite bovino vem exercendo papel importante no agronegócio brasileiro, sendo o Brasil o quarto maior produtor mundial, segundo dados da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO (2015).

No Estado do Paraná no período de 2005 a 2014 houve um acréscimo de 76% na produção de leite, o que deixou o estado em terceiro lugar em produção de litros, 4,5 bilhões de litros anuais (IBGE, 2014; SEAB, 2016). O crescimento da demanda pelo produto, aquecimento no consumo, programas de apoio a produção e as boas condições ambientais para o desenvolvimento do setor são os fatores que favorecem o crescimento do setor (SEAB, 2015). Além disso, é possível destacar o desenvolvimento tecnológico na produção paranaense, associado a qualificação dadas por técnicos e organizações que buscam integrar as diversas instituições, governamentais, de ensino e pesquisa, creditícias, organizacionais, para melhorar aspectos de produção e estrutura os agricultores cooperativamente (SOUZA e BAUINAIN, 2013; PARRÉ et al, 2011).

A mesorregião do Sudoeste do Paraná é composta por 42 municípios, conforme destacado na figura 1, no ano de 2014 foi a segunda maior produtora do estado, sendo que a diferença para a região Oeste, primeira do ranking, foi de 14 mil litros (SEAB, 2015).

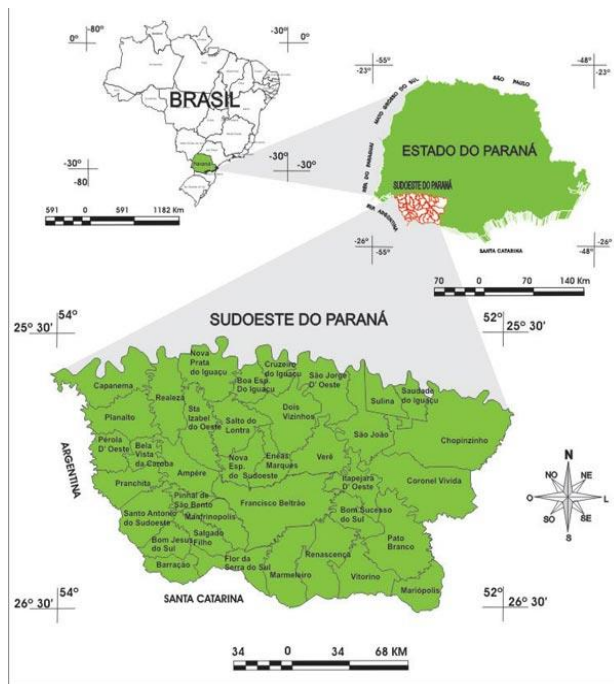


Figura 1 – Localização da Região Sudoeste do Paraná

Juntamente com as regiões Oeste de Santa Catarina, Noroeste do Rio Grande do Sul e o Sudoeste do Paraná estão concentradas a maior gama de produtores rurais de agricultura familiar da América Latina, destacando-se pelo grande potencial de desenvolvimento de sua bacia leiteira (MUZILLI et al., 2008). Este potencial de crescimento deve-se a mobilização relativa ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite, advinda de ações por parte de entidades ligadas a agricultura familiar, especialmente. É importante destacar que apesar da quantidade de pequenos produtores na região, eles ainda tem pouca representatividade no que concerne a produtividade, especialmente devido a falta de investimentos e, até mesmo, conhecimento sobre melhoria da qualidade e produtividade do leite (MUZILLI et al, 2008; SEAB, 2016).

Dentre os aspectos positivos da produção leiteira, está o aumento do valor do litro pago ao produtor, que no ano de 2016 teve relativa alta - devido a fatores climáticos que diminuiram a produção, a baixa remuneração e aumento dos custos no ano de 2015, que desestimulou muitos produtores -, ocasionando a baixa oferta de produto no mercado. Este fator alavancou os valores de seus derivados, beneficiando assim as agroindústrias. Outro fator de destaque é o aumento do consumo dos derivados de leite, especialmente o queijo, amplamente produzido na região Sudoeste do Paraná, fazendo com que as agroindústrias busquem a melhoria da produtividade e da qualidade para melhor atender

este mercado crescente, com possibilidade de expansão para outras regiões e países (SEAB, 2016; IBGE, 2016).

### **Histórico e Fases de Desenvolvimento do Projeto Rede**

O Projeto Rede, que deu origem ao queijo típico regional do Sudoeste do Paraná, Santo Giorno, teve início no ano de 2006, e vem sendo desenvolvido em etapas distintas. Que estão apresentadas de forma cronológica nesta análise com a seguinte sequência: histórico, que apresentará as motivações e o surgimento do Projeto Rede. As três primeiras fases, do ano de 2010 a 2013. Na sequência as fases seguintes, que ainda estão sendo desenvolvidas pelos parceiros, para possibilitar a efetiva comercialização e organização da marca e tipologia Santo Giorno no mercado produtor e consumidor. As informações apresentadas foram coletadas durante as entrevistas com os parceiros do projeto, documentos e o livro Santo Giorno.

O ponto de partida para o projeto foi uma conversa entre italianos e brasileiros integrantes da família Mezzomo, no ano de 2006, para envolver os territórios do Sudoeste do Paraná no Brasil e o Bellunese na Itália em uma troca de experiências no setor agroalimentar. Em 2007, na visita ao Brasil foi constatado o potencial leiteiro da região, que pode ser aliado a experiência dos Belluneses na produção de queijo, o que direcionou a parceria para a produção e melhoria dos queijos que já eram produzidos na região.

É importante destacar que o Paraná apresentou crescimento de 71% na produção leiteira entre os anos de 1997 e 2006, consolidando-se como o segundo produtor de leite do Brasil. Sendo esta expansão mais intensa nas regiões Oeste e Sudoeste do estado, com crescimento significativo dos rebanhos e níveis de produtividade (WIRBISKI et al., 2009).

No final de 2007 e início de 2008 foram realizados encontros no Brasil, com a vinda de mestres queijeiros italianos, para ensinar a vinte pequenos produtores da região sudoeste do Paraná como produzir queijos maturados com o padrão de qualidade Bellunese. “Nos anos seguintes os pequenos laticínios começaram a produzir queijos aplicando as metodologias aprendidas durante o curso resultando em queijos que agradaram os consumidores e puderam com isso obter maior entrada econômica” (PELEGRINI; MULE, 2014, p.3).

Aliando esta iniciativa familiar, as desenvolvidas pela Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná (AMSOP) e da União das Cooperativas da Agricultura Familiar e

Economia Solidária do Estado do Paraná (UNICAFES), a redação do Projeto Rede ocorreu no ano de 2009, pelo Diretor da Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná, apoiado pela Região do Veneto e coordenado pela Associação Bellunesi nel Mondo (ABM), obteve apoio da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Câmpus Pato Branco e Francisco Beltrão, o Departamento of Agronomy Food Natural Resources Animals Enviroment (DAFNAE) da Universidade de Pádua, a Província de Belluno e Bioagro Società Participata de Veneto Agricultura.

O objetivo inicial do Projeto foi o melhoramento da qualidade dos queijos, sendo direcionado aos pequenos e médios laticínios da Região Sudoeste do Paraná. Além de auxiliar no aumento da capacidade comercial através da produção, valorização e comercialização dos produtos lácteos, com características das tradições e tipicidades agroalimentares venetas (PELEGRINI; MULE, 2014).

Inicialmente o projeto previa auxiliar na melhoria da qualidade e no aperfeiçoamento da produção de queijo colonial a partir do leite cru, inserindo um novo tipo de fermento. Com o envolvimento de mais entidades, e o desenvolvimento do fermento autóctone, o projeto acabou ganhando mais volume e expandindo seus objetivos, englobando também os médios laticínios. A partir daí, passou-se a vislumbrar o projeto também como um projeto comercial econômico, com a concepção de um novo produto, o queijo regional, e em paralelo na melhoria da qualidade de uma gama de produtos lácteos com potencial de desenvolvimento na região.

A primeira fase do projeto com anuidade de 2010-2011 consistiu na formação e prática de produção de queijos. Primeiramente foi desenvolvida uma campanha de informação e formação dirigida dos técnicos queijeiros brasileiros. “Com o objetivo de desenvolver o setor láctico local, foi fundamental criar pressupostos para que as empresas de transformação pudessem operar em um mercado que não fosse concorrencial com os produtos atualmente realizado por todos os pequenos produtores de queijos locais. Tal mercado deveria ter tecnologia ccessaria italiana com a inovação e a qualidade do leite derivado quase que exclusivamente de pastagens extensivas” (PELEGRINI; MULE, 2014, p.13).

Durante a primeira fase foi realizada uma análise da estrutura dos laticínios, em sua maioria familiar de pequeno porte, identificando que havia a possibilidade de desenvolver o projeto com o leite cru, sendo que a estrutura da maioria seria compatível, no entanto, haviam problemas estruturais e de produção que precisariam de melhorias. No que diz respeito a gestão da pecuária leiteira e na alimentação dos animais, foi

necessário desenvolver ações para a melhoria da qualidade genética dos animais e também estabelecer um padrão de alimentação, para aumentar a qualidade do leite, e assim atender aos objetivos propostos pelo projeto. Foram desenvolvidos dois cursos teóricos e um prático para que tais melhorias pudessem ser repassadas aos laticínios, e assim implementadas nesta fase.

A segunda fase do projeto, 2011-2012, teve como objetivo dar continuidade as atividades da fase anterior, ou seja, estruturar um consórcio de agro indústria de pequena dimensão, especializados na produção e venda de queijos segundo as modalidades de produção típica veneta. Para isso, foi realizado um seminário técnico, cuja intenção foi padronizar questões de qualidade do leite, alimentação do gado leiteiro, produção dos vários tipos de queijos da região, qualidade do produto final. A partir disso, idealizar uma marca que pudesse identificar os produtos e garantisse a sua qualidade; lançar uma nova tipologia de queijo local de alta qualidade e ao mesmo tempo que fosse símbolo do território de produção, com ações de melhoramento e segurança alimentar dos produtores leiteiros. Uma das principais dificuldades encontradas nesta fase foi a baixa qualidade do leite, devido a carência de assistência técnica, não haver políticas públicas de pagamento conforme a qualidade do leite, e problemas na alimentação do gado leiteiro, além da falta de rastreabilidade dos produtos lácteos.

Nesta fase a Universidade de Pádua foi convidada a integrar o projeto para aprofundar aspectos normativos da Região de Vêneto. Dentre as ações foi iniciado o estudo e pesquisa dos lactobacilos autóctones presentes nas amostras de leite da região, pela empresa Vêneto Agricultura – Bioagro. Tal operação trouxe inovações, qualidade e uma forte ligação do produto com o território.

O objetivo da terceira fase, 2012-2013, foi a criação de um tipo de queijo ligado ao território por meio da pesquisa e experimentação de um fermento autóctone da região do Sudoeste do Paraná, especialmente selecionado. Tal fermento foi desenvolvido pela parceria da Bioagro com a UTFPR, a partir da seleção de amostras de leite de toda a região. O desenvolvimento deste fermento além de ser um elemento fundamental para identificar e salvaguardar o produto de imitações, dá a ele características sensoriais únicas de sabor e odor. “Poder dispor de um fermento autóctone eficiente, a ser utilizado no lugar de produtos comerciais comuns significa ser possível ‘conduzir’ todas as fases da cadeia de produção de queijo, da elaboração até a maturação. Desta forma, os elementos bacterianos do fermento são capazes de dar uma característica de ‘tipicidade’ aos queijos produzidos” (PELEGRINI; MULE, 2014, p.42).



As pesquisas desta fase deram origem a denominação “Santo Giorno” que é um tipo de queijo, fabricado de acordo com especificações técnicas, utilizando o fermento autóctone, e que apresenta as seguintes características:

- Queijo fresco, 30 a 90 dias de maturação;
- Queijo Mezzano, 91 a 150 dias de maturação;
- Queijo Vecchio, de 151 a 360 dias de maturação;
- Queijo Stravecchio “Premium”, mais de 361 dias de maturação;

Este tipo de queijo é produzido exclusivamente com leite de vaca, cru e/ou pasteurizado, de forma cilíndrica a borda reta ou quase reta, com faces planas. Sua região de produção é a microrregião Sudoeste do Paraná. Ou seja, as criações que fornecem leite para a transformação no queijo e as queijarias e industriais de transformação devem ser localizadas na zona de abrangência dos 42 municípios da região. Além disso, há um padrão na qualidade do leite e nas normas de fabricação que devem ser respeitadas.

No ano de 2014 uma nova etapa do projeto foi iniciada, desta vez com aporte de recursos feito majoritariamente pelas agroindústrias parceiras. Inicialmente foi definida uma nova visão para o projeto, que consiste em: “O Sudoeste do Paraná ser conhecido como território da produção do queijo maturado típico, registrado com marca própria Santo Giorno, reconhecido nacionalmente contribuindo para o fortalecimento da cadeia do leite na região até dezembro de 2018”.

Neste ano foram finalizados os processos de padronização do processo de produção do queijo, apresentado em um manual que deve ser seguido pelas agroindústrias e laticínios. Dado andamento no processo de registro do produto nos órgãos competentes. Feitos mais testes sensoriais para melhoria deste quesito no produto final. Definidos indicadores de qualidade para a matéria prima, o que reflete diretamente na qualidade do produto final. Dado início no processo de Indicação Geográfica (IG) do Queijo Santo Giorno.

No ano de 2015 intensificou-se o processo de marketing para o lançamento do produto, que posteriormente será feito em escala comercial, especialmente em eventos da área leiteira na região. Busca por novos parceiros e estruturação do consórcio, estabelecendo a regulamentação de relacionamento. Desenvolvimento de trabalhos para aumentar a qualidade do leite na região, junto a órgãos e técnicos para repasse aos produtores. Melhoria dos processos para análise sensorial. Corrigir os processos para registro do produto junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).

Para o ano de 2016 foram programadas as seguintes ações:

<b>2016</b>
Desenvolver a qualidade e sanidade do leite com produtores
Disseminar e ampliar o processo de produção para outras agroindústrias
Definir estratégia de marketing para difusão do produto
Finalizar registro da marca no INPI
Melhorar o desempenho das análises sensoriais para melhorar a nota
Treinar equipe para análise sensorial e controle dos queijos
Estar presente em comercialização em pelo menos cinco centros nacionais de consumo
Contar com um centro de pesquisa e aprimorando do Queijo Típico
Determinações do Consórcio de empresas para que tenham ações
Participar de feiras nacionais e internacionais
Prosseguir com o processo de Indicação Geográfica
Introduzir genética animal para produtividade do queijo – Capa Caseira
Ampliar a produção para novas linhas de lácteos – utilizando fermento autóctone

Algumas das ações para o ano de 2016 não puderam ser realizadas, devido a dificuldades financeiras do projeto. O que será postergado para o ano de 2017, como as questões que se referem a comercialização e a produção do produto, uma vez que novos testes ainda serão realizados. E a demora para a liberação da comercialização do produto por parte do Ministério da Agricultura, e o registro do tipo de queijo junto ao INPI.

Para os anos de 2017 e 2018 foram previstas as ações conforme abaixo:

<b>2017</b>
Obter premiações nacionais para os produtos
Participação dos produtos em feiras nacionais e internacionais
Atingir o consumidor final e construir novos canais de distribuição
Criar escola para queijeiros e técnicos em laticínios
Difundir a Rota do Queijo
Consolidar as estratégias de produção ampliando o número de laticínios
Criar unidade modelo para desenvolvimento de novos produtos
Melhorar o desempenho das análises sensoriais para melhorar a nota
<b>2018</b>
Expandir a produção para fora da região Sudoeste do Paraná

O projeto vai sendo desenvolvido levando-se em consideração as atividades realizadas nas fases anteriores, é possível que as ações para os próximos anos vão sendo ajustadas de acordo com os acontecimentos. No entanto, os objetivos mais amplos do projeto tendem a ser mantidos ou ampliados.

Desta forma, foram definidos alguns focos estratégicos que devem ser seguidos na continuidade do projeto, visando a sustentabilidade no desenvolvimento de produtos de característica territorial, sendo elas: identificação e preparo da cadeia de fornecedores; aprimoramento dos produtos; definição e replicação de técnicas padronizadas de

produção; construção e consolidação da marca; suporte na potencialização de indústrias parceiras; suporte na potencialização comercial e de marketing de produtos com marcas do território; organização e gestão geral/financeira; e, gestão de projetos inovadores.

### **Aspectos referentes a inovação e sustentabilidade dentro da cadeia produtiva com a implementação do Projeto Rede**

Um dos estímulos ao processo de inovação é a necessidade de incrementar a produtividade dos fatores de produção, o que pode favorecer o aparecimento de empresas, organizações ou produtos que se destacam dentre os demais no mercado (CARDOSO, 2003; WAACK, 2000).

A competitividade e a inovação estão intrínsecos nos sistemas agroindustriais, uma vez que o desenvolvimento agroindustrial reflete diretamente no desenvolvimento econômico da região. É possível destacar que o “crescimento agrícola é fundamental (se não uma pré-condição) para a industrialização e o crescimento econômico global” (HAYAMI e RUTTAN, 1988, p.47). Motivo pelo qual é possível perceber o crescimento dos investimentos em inovações, organização e sustentabilidade no meio agrícola como um todo.

O aumento dos investimentos e a visibilidade dos processos agroindustriais faz com que a competitividade no setor aumente, relacionando a isso a “capacidade de gerir o processo de desenvolvimento tecnológico em cada um de seus elos e no sistema como um todo. A inovação ligada a produtos, processos ou serviços é, portanto, chave para a obtenção e a manutenção de sua competitividade” (WAACK, 2000, p.330).

Corroborando este entendimento Vanclay et al. (2015) destaca que a inovação na agricultura não se restringe somente ao que ocorre no nível agrícola, mas é necessária a inovação ao longo de toda a cadeia de valor, incluindo neste processo o governo e as políticas de agronegócio. Identificar a relevância social da inovação em todos os níveis do processo é importante, sendo que a partir dela é possível integrar toda a cadeia e torná-la sustentável.

Alguns pesquisadores na área rural observam a inovação somente relacionada ao agricultor, no entanto, no contexto do agronegócio é importante que ocorra em todos os elos da cadeia de valor, incluindo, por exemplo: pesquisadores, universidades, organizações comerciais, fornecedores de insumos, consultores agrícolas, agricultores, consumidores, grupos de interesses especiais organizados, autoridades reguladoras governamentais, governo, dentre outros que possam contribuir para que o processo de

inovação permeie e beneficie toda a cadeia (MESITI e VANCLAY, 2006; Van de VEN, 1986; LOCKIE et al., 1995; ABADI GHADIM e PANNELL, 1999; VANCLAY et al., 2015)

O Projeto Rede, apesar de ter iniciado como uma iniciativa familiar, agregou durante todo o seu processo parceiros de diversos segmentos sociais, sendo eles: Associazione Bellunesi nel Mondo (ABM), Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná, Família Mezzomo Circolo Veneto Italo-Brasiliano Di Coronel Vivida – PR, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (SEBRAE), Federação das Cooperativas da Integração Solidária da Agricultura Familiar do Estado do Paraná (UNICAFES), Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento do Paraná (SEAB), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Câmpus Pato Branco e Francisco Beltrão, Laticínios da região, Bonetti Agronutri, Universidade de Pádova – Itália, Bioagro (Itália), dentre outras entidades/empresas que tiveram contribuição pontual durante o desenvolvimento do Projeto. É possível observar neste processo, que há uma gama de diferentes entidades, que estão relacionadas com todos os elos da cadeia produtiva, além do relacionamento com a tecnologia, desenvolvimento da região, pesquisa, produção e comercialização, fornecimento de insumos, e também representatividade governamental. Integração esta que pode ser diferencial em relação a projetos que não possuam uma gama diversificada e significativa de representantes e agentes chaves para a implementação e continuidade de ações do projeto.

Levando em consideração o conceito de que a inovação é uma forma de modernizar o que já existe, sendo em produtos, processos, forma de organização, uma nova estrutura organizacional, ou seja, a melhoria das atividades, que possam ser postas em prática e gerem retorno para a empresa (SCHUMPETER, 1997; DAMANPOUR, 1991; ROBERTS, 1988). Ela pode ser também a adoção de uma nova prática em uma organização, mesmo que já tenha sido adotada por outras (DAMANPOUR e EVAN, 1984), desta forma, a inovação está atrelada a organização que a adota, e não ao seu setor de referência (DAFT, 1978; MACHLINE, 1978). Alguns aspectos são considerados pelos entrevistados como inovadores no Projeto Rede, sendo eles:

a) a obtenção de um novo produto derivado do leite, com características específicas e inéditas, a partir de um leite de qualidade superior e com a utilização de fermento produzido a partir de seleção de bactérias boas contidas no leite de animais em lactação na região, processo obtido em parceria entre a UTFPR, Brasil, e a Universidade de Pádova, Itália.

A nomenclatura das bactérias utilizadas para a produção do fermento podem ser as mesmas em várias regiões, no entanto, dependendo de sua região de origem podem apresentar características distintas, devido a fatores relacionados ao clima, relevo, alimentação animal, dentre outros. A partir daí se atribui autenticidade ao produto. Inovador passa a ser produzir um novo tipo de queijo com fermento autóctone único, não é uma marca de queijo, mas um tipo específico que queijo produzido na região.

b) produzir um fermento a partir de cepas de bactérias autóctones para obter uma característica específica de um queijo regional, sendo sua utilização obrigatória para a obtenção do queijo. O fermento foi produzido pela Bioagro, Itália, que obtém a propriedade sobre sua produção em virtude do mesmo ter sido viabilizado com recursos do governo de Belluno e Veneto, Itália. No entanto, a propriedade está cedida a Agência de Desenvolvimento, que será a responsável por sua importação, acondicionamento em câmaras sob sua gestão e fará a distribuição às empresas que farão uso do mesmo em sua linha de produção do queijo típico.

c) exigência e obrigatoriedade de monitoramento e fiscalização do cumprimento de normas rígidas para a produção, desde o controle de sanidade dos animais produtores do leite a ser utilizado, a qualidade do leite. Gerando assim o pagamento do leite de acordo com a qualidade obtida. Possibilitando a rastreabilidade do produto ao longo de sua cadeia produtiva. Fatores esses que não ocorrem como prática nas cadeias de queijo ou leite.

A qualidade é um desafio a competitividade no agronegócio devido a confiabilidade na segurança alimentar. “O acompanhamento de todas as etapas da produção e seu registro (rastreabilidade) irá se constituir em diferencial de competitividade nos mercados de países desenvolvidos, com certificado de garantia tanto de ausência de microrganismos patogênicos, quanto de resíduos tóxicos ao homem” (CAMPANHOLA, 2005).

d) formação de um consórcio para produção, abrangendo tanto pequenos quanto grandes laticínios da região. Trabalhando em regime de cooperação de informações e estratégias, interligando os diferentes segmentos da cadeia produtiva, com o intuito de ampliar a visibilidade da região para o setor produtivo do queijo.

e) possibilidade de utilização do fermento autóctone para a produção de outros tipos de queijo, para aumentar a qualidade do produto. Além disso, alguns laticínios já implantam algumas normas, e aplicam melhorias obtidas com os cursos promovidos durante o Projeto, para melhoria da qualidade do seu portfólio de produtos.

f) possibilidade de ampliação da tipificação Santo Giorno para outros produtos lácteos, como o próprio leite, iogurtes, bebida láctea, dentre outros, desde que estudadas e desenvolvidas fórmulas específicas para manutenção do padrão de produção e qualidade.

A primeira premissa do Projeto foi buscar a melhoria na qualidade da produção de queijo na região. Para isso, é importante que haja excelência em todo o processo de produção do queijo, ou seja, em todos os elos da cadeia produtiva. Iniciando pela qualidade do plantel e seleção de animais produtores de leite, padronizando sua alimentação e manejo, condições de higiene e limpeza que atendam aos padrões estabelecidos, para que a qualidade do leite fornecida seja alta.

Buscar aumento da qualidade em todas as etapas do processo produtivo é fundamental, uma vez que nos processos atuais ela está relacionada às necessidades e anseios dos clientes, independentemente do tipo ou porte da empresa. Isto porque os clientes estão dispostos a pagar mais quando entendem que um produto tem um padrão maior de qualidade em detrimento de outros (MARSHALL, 2010; SOARES e JACOMETI, 2015).

No que se refere a agroindústria, deve-se seguir os procedimentos conforme manual para produção, observando as especificações de controle de temperatura e umidade durante o processo de maturação da produção. Além do correto processo de distribuição e venda, para que o produto chegue ao consumidor final com suas características intactas. Mantendo a qualidade em todo o processo.

Esses procedimentos rigorosos implicam em uma mudança de visão dos envolvidos na cadeia produtiva do queijo, integrando-os de forma a se perceberem sujeitos e atores do processo de produção de um alimento referencial.

Com a integração de todos os elos da cadeia produtiva, os parceiros do Projeto entendem que os aspectos de sustentabilidade se configuram por estar viabilizando a melhoria da qualidade do leite produzido em quando comparado as práticas convencionais, o que viabiliza a renda a pequenos produtores, especialmente devido a proposta de pagamento conforme a qualidade do leite, permitindo a permanência dos jovens no campo, que é um problema social enfrentado na região. Ampliação do mercado de laticínios que pode proporcionar maior renda na região, com geração de empregos e investimentos, conseqüentemente o recolhimento de tributos para investimento e otimização dos serviços públicos.

Como consequência deste processo econômico, a inclusão da região no processo de produção de alimentos de qualidade e características próprias, o que pode abrir caminho para o incremento do turismo gastronômico como fator de desenvolvimento regional, gerando um novo ciclo de ganhos econômicos e sociais.

As inovações aplicadas às organizações agroalimentares quando observadas sob o aspecto da sustentabilidade, comumente apresentam ações direcionadas as questões sociais e econômicas de forma mais específica, enquanto as questões ambientais são vistas de forma menos contundente (DELGADO, 2007). Contudo, as questões ambientais não podem ser deixadas de lado, especialmente no setor produtivo do leite que apresenta grande impacto ambiental em sua atividade.

No que diz respeito a questão ambiental, o projeto prevê normas rígidas para a produção do leite, com técnicas específicas de manejo que preveem a redução do impacto ambiental. Além do correto descarte de resíduos, e aproveitamento dos subprodutos originários da produção do queijo. No entanto estas normas ainda não estão disponíveis para que seja realizada uma análise mais detalhada.

O Projeto prevê a participação de médios e pequenos laticínios, incluindo os familiares, no consórcio de produção, especialmente pela região ser composta em sua grande maioria por agroindústrias pequenas e familiares, assim, são aceitos laticínios e produtores de qualquer tamanho e quantidade de produção, desde que atendam as normas estabelecidas para produção e qualidade do leite.

É importante destacar no agronegócio não está direcionado somente aos grandes, a diferença primordial entre os grandes e os pequenos está na escala de produção. “E os pequenos só sobreviverão caso participem de processos de cooperação entre diversos atores da cadeia produtiva, principalmente entre os próprios agricultores familiares” (CAMPANHOLA, 2005).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do Projeto Rede para a região Sudoeste do Paraná pode representar uma significativa melhoria no que diz respeito ao processo produtivo do queijo na região. Além da produção do queijo típico regional, a melhoria da qualidade de outros produtos, devido a mudança de algumas práticas que podem aumentar desde a qualidade do leite entregue pelo produtor, até os produtos entregues ao consumidor final.

No que diz respeito ao queijo Santo Giorno, desenvolvido a partir do Projeto, é possível que os impactos sejam amplos no que diz respeito a organização dos pequenos e médios laticínios da região na formação de um consórcio. Que pode fortalecer a imagem da região como produtora de queijos, aumentar a produção, como consequência os empregos diretos e indiretos, distribuição de renda, enfim, uma forma diferenciada de trabalhar os processos de desenvolvimento regional. Podendo tornar-se um modelos para outros segmentos produtivos.

O importante neste sentido é que as agroindústrias tenham consciência dos prováveis resultados deste processo e estejam dispostas a mudança de atitudes, partindo do pensamento individual para o pensamento coletivo. Desta forma, a inovação proposta pelo projeto será benéfica para todos os elos da cadeia produtiva, e poderá gerar resultados expressivos. Até o presente momento o projeto conta a participação de poucos laticínios e não há produção em escala comercial, devido ao registro junto ao Ministério da Agricultura. Após a finalização deste processo e o início da produção comercial é que os impactos poderão ser mensurados. No entanto, as projeções e perspectivas da equipe gestora do Projeto mostraram-se bastante promissoras.

Foi possível perceber no decorrer do estudo sobre o Projeto, que a equipe gestora foi desenvolvendo adaptações de acordo com as necessidades da região. De um projeto para melhoria da qualidade dos produtos já fabricados, para o desenvolvimento de um produto único, que tem potencial de expansão e melhoria para a região. O que demonstra que ainda não é um projeto acabado, que certamente sofrerá adaptações para superar as dificuldades apresentadas e os atrasos no cronograma de ações.

Como sugestão para novos estudos: desenvolver o acompanhamento do desenvolvimento do projeto a partir do início da comercialização do Queijo Santo Giorno. Para que sejam mensurados os resultados, e analisados se houveram realmente benefícios ao longo da cadeia produtiva. Identificar as dificuldades enfrentadas durante o Projeto, comparar com iniciativas parecidas, verificando o que pode ser implementado para melhoria do processo. Analisar os impactos referentes ao tripé da sustentabilidade, especialmente a questão ambiental, após a implementação do manual de boas práticas de produção.

## REFERÊNCIAS

ABADI GHADIM, A., PANNELL, D. (1999). A conceptual framework of adoption of an agricultural innovation. *Agricultural Economics* 21 (2), 145–154.



- BATALHA, M.O. *et al.* (2000). Ministério da Ciência e Tecnologia. *Recursos Humanos para o Agronegócio Brasileiro*. Brasília: CNPq. Relatório de Pesquisa.
- BONNEY, L., CLARK, R., COLLINS, R.; FEARNE, A. (2007). From serendipity to sustainable competitive advantage: insights from Houston's Farm and their journey of co-innovation, *Supply Chain Management*, Vol. 12 No. 6, pp. 395-399.
- BRUMAN, A.; BELL, E. (2007). *Business Reserach Methods*. 2.ed. New York: Orxford University Press.
- CAMPANHOLA, C. (2005). *A inovação tecnológica frente aos desafios do agronegócio*. São Paulo. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=196>>.
- CARDOSO, C.E.L. (2003). *Competitividade e inovação tecnológica na cadeia agroindustrial de fécula de mandioca no Brasil*. Piracicaba, Tese Doutorado (Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz).
- DAFT, R.L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*. Jun; 21, 2; p.193.
- DAMANPOUR, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*. Sep.; 34, 3; p.555-590.
- DAMANPOUR, F.; EVAN, W.M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quartely*, v.29, p.392-409.
- DELGADO, N.A. (2007). *A inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: os casos de uma cooperativa de laticínios brasileira e de outra francesa*. Porto Alegre: Dissertação de Mestrado (Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul).
- FEARNE, A. (1998) The evolution of partnerships in the meat supply chain: insights from the British beef industry, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 3 No. 4, pp. 214-231.
- GASQUES, J.G.; et al. (2004). *Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil*. IPEA, Brasília, fevereiro.
- GUINDANI, A. A.; GUINDANI, R. A.; CRUZ, A. W.; MARTINS, T. S. (2011). *Planejamento estratégico orçamentário: série administração estratégica*. Curitiba: IBPEX.
- HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- HALL, J.; VREDENBURG, H. (2003). The challenges of innovating for sustainable development. *Mit Sloan Management Review*. Fall, p.61-68.
- HAYAMI, Y.; RUTTAN, V.W. (1988). *Desenvolvimento agrícola: teoria e experiências interacionais*. Brasília: EMBRAPA.
- IBGE. (2006). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo agropecuário de 2006.
- LAZZARINI, S.G. (1997). Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA et al. (Coord.) *Estudos de caso em agribusiness*. São Paulo: Pioneira.
- LEWIS, G., et al. (2014). Branding as innovation within agribusiness value chains. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 16(2): 146-162.

- LIMA, A. S. (2004). *Avaliação do Processo de Inovação Tecnológica nas Agroindústrias Alimentícias do Estado do Paraná*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- LOCKIE, S., MEAD, A., VANCLAY, F., BUTLER, B. (1995). Factors encouraging the adoption of more sustainable crop rotations in South East Australia: profit, sustainability, risk, and stability. *Journal of Sustainable Agriculture* 6 (1), 61–79.
- MACHLINE, C. (1978) Inovação, Gestão e Decisão Tecnológica na Indústria Alimentícia Brasileira. *Revista de Administração de Empresas*. N.18 (3), jul./set. P.57-82.
- MALHOTRA, N.K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- MARSHALL, I. J. (2010). *Gestão da qualidade*. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- MENDES, J. T. G. (2007) *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- MESITI, L., VANCLAY, F. (2006). Specifying the farming styles in viticulture. *Australian Journal of Experimental Agriculture* 46 (4), 585–593.
- PARRÉ, J. L.; BÁNKUTI, S. M. S.; ZANMARIA, N. A. (2011). Perfil socioeconômico de produtores de leite da região Sudoeste do Paraná: um estudo a partir de diferentes níveis de produtividade. *Revista de Economia e Agronegócio*, Viçosa, v. 9, n. 2, p. 275-299.
- PORTER, M.E. (1992). *A vantagem competitiva das nações*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos.
- REARDON, T., TIMMER, C.P.; MINTEN, B. (2005). Supermarket revolution in Asia and emerging development strategies to include small farmers. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 109 No. 31.
- RICHARDSON, R.J. (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- ROBERTS, E.B. (1988). What we're learned managing invention and innovation. *Research Technology Management*, 31, 1, 11-29, January-February.
- SCHLOETZER, J.D. (2012). Process integration and information sharing in supply chains, *The Accounting Review*, Vol. 97 No. 3, pp. 1005-1032.
- SCHUMPETER, J.A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.M. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.
- SOARES, T.C.; JACOMETI, M. (2015). Estratégias que agregam valor nos segmentos do agronegócio no Brasil: um estudo descritivo. *Revista Eletrônica Estratégia & Negócios*. Florianópolis, v.8, n.3, set./dez.
- SOUZA, R. P.; BUAINAIN, A. M. (2013). A competitividade da produção de leite da agricultura familiar: os limites da exclusão. *Estudos Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 308-331.
- STANTON, J.L.; HERBST, K.C. (2005). Commodities must begin to act like branded companies: some perspectives from the United States, *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 Nos 1/2, pp. 7-18.

VAN de VEN, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science* 32 (5), 590–607.

VANCLAY, F. M., et al. (2013). Enhancing innovation in agriculture at the policy level: The potential contribution of Technology Assessment. *Land Use Policy* 31: 406-411.

WAACK, R.S. (2000). Gerenciamento de tecnologia e inovação em sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAZN, D.; NEVES, M.F. (Org.). *Economia e gestão de negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, p.323-47.

WIRBISKI, S.; BAZOTTI, A.; NAZARENO, L.R.; SUGAMOSTO; M.; WAVRUK, P. (2009). Caracterização socioeconômica da atividade leiteira do Paraná. *Anais do 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. Porto Alegre.

ZAWISLAK, P.A. (1995). A relação entre o conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. *Análise*. v.6, n.1, p.125-149.

## APÊNDICE C

### ARTIGO 3

#### A DENOMINAÇÃO DE ORIGEM DO QUEIJO SANTO GIORNO: POSSÍVEIS IMPACTOS POSITIVOS NA SUA CADEIA DE VALOR

Formatado nas normas para submissão ao periódico The International Food  
and Agribusiness Management Review

Qualis Capes B1 em Engenharias III

Formatado conforme normas do periódico

## **A DENOMINAÇÃO DE ORIGEM DO QUEIJO SANTO GIORNO: POSSÍVEIS IMPACTOS POSITIVOS NA SUA CADEIA DE VALOR**

**Resumo:** O queijo Santo Giorno, típico da região Sudoeste do Paraná, foi originado a partir das ações do Projeto Rede, parceria entre diversas instituições brasileiras e italianas, que visavam inicialmente a melhoria da qualidade do queijo colonial produzido na região. A partir do desenvolvimento deste novo tipo de queijo surgiu a necessidade de proteger sua origem, com a obtenção da Denominação de Origem junto ao INPI, processo este que tende a colaborar com a melhoria da qualidade dos produtos e também de aspectos referentes a cadeia produtiva. Este artigo teve como objetivo investigar, com a análise de casos de Indicação Geográfica (IG), como a cadeia de valor poderá se beneficiar com a Denominação de Origem (DO) do Queijo Santo Giorno. A partir de entrevistas com os parceiros do projeto Rede e a comparação com estudos de casos disponíveis na literatura, constatou-se que a cadeia pode se beneficiar com o aumento da qualidade, integração entre os diferentes atores envolvidos na cadeia, mudança de comportamento para a colaboração especialmente entre os laticínios.

**Palavras-chave:** Cadeia de Valor, Indicação Geográfica, Denominação de Origem, Sustentabilidade.

### **1 INTRODUÇÃO**

No Estado do Paraná no período de 2005 a 2014 houve um acréscimo de 76% na produção de leite, o que deixou o estado em terceiro lugar em produção de litros, 4,5 bilhões de litros anuais (IBGE, 2014; SEAB, 2016). O crescimento da demanda pelo produto, aquecimento no consumo, programas de apoio a produção e as boas condições ambientais para o desenvolvimento do setor são os fatores que favorecem o crescimento do setor (SEAB, 2015). Além disso, é possível destacar o desenvolvimento tecnológico na produção paranaense, associado a qualificação dadas por técnicos e organizações que buscam integrar as diversas instituições, governamentais, de ensino e pesquisa, creditícias, organizacionais, para melhorar aspectos de produção e estrutura os agricultores cooperativamente (SOUZA e BAUINAIN, 2013; PARRÉ et al, 2011).

Com este desenvolvimento e ampliação da produção leiteira, a Região Sudoeste do Paraná, iniciou seu processo de melhoria da qualidade na produção de queijo, devido ao aumento da demanda de mercado por este produto. A partir de estudos e do desenvolvimento do Projeto Rede, foi desenvolvido um fermento autóctone utilizado para a melhoria da qualidade dos produtos lácteos, e obrigatório na produção do tipo de queijo Santo Giorno, típico desta região, devido ao fermento ser elaborado a partir do leite da região, apresentando características únicas.

Este processo pode originar a Denominação de Origem (DO) do queijo típico do Sudoeste do Paraná, o Santo Giorno, um tipo de queijo a ser produzido somente por

laticínios dos 52 municípios da região. A Indicação Geográfica (IG) é um bem imaterial, sendo concedido como direito de propriedade pelo INPI, que verifica o atendimento a regulamentação para sua concessão. A legislação brasileira apresenta duas espécies de IG: a Indicação de Procedência (IP) e a DO.

A inserção da IG em uma região pode desencadear vários benefícios, especialmente aqueles relacionados ao desenvolvimento da cadeia de valor e, há expectativas de desenvolvimento regional, devido as consequências do reconhecimento da região como produtora de queijos de qualidade. Capanema et al. (2013) destaca que para que a IG atenda aos objetivos de desenvolvimento é preciso prever medidas consistentes em todo o processo de elaboração do projeto de IG, ter meio de coloca-las em prática. Caso contrário, é possível que os efeitos sejam muito mais compensatórios somente para alguns elos da cadeia de valor.

Neste sentido, o objetivo do presente estudo consistiu em investigar, com a análise de casos de Indicação Geográfica (IG), como a cadeia de valor poderá se beneficiar com a Denominação de Origem (DO) do Queijo Santo Giorno. Para isto, o presente artigo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, e na sequência a análise do pontos identificados por meio de entrevistas e as considerações finais.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Ao se utilizar uma perspectiva qualitativa o fenômeno estudado pode ser melhor compreendido no contexto que ocorre, por ser observado em uma perspectiva integrada. Para isto, o pesquisador precisa ir a campo “captar” o fenômeno em estudo a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas, considerando os pontos de vista relevantes (Godoy, 1995). O entendimento das complexas relações sociais, obtidas a partir da percepção dos diversos atores em uma organização dificilmente será obtida com métodos quantitativos de pesquisa (Bryman e Bell, 2007).

O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2005). É um método eficaz utilizado para compreender, de forma exploratória, o fenômeno da inovação no setor agroindustrial (Westgren e Zering, 1998). Esta estratégia de pesquisa se deve a capacidade de tratar uma variedade mais ampla de evidências, o que é necessário ao desenvolvimento da pesquisa.

O estudo de caso foi realizado no Projeto Rede sendo um de seus resultados o desenvolvimento de um novo tipo queijo, típico da região do Sudoeste do Paraná, o queijo Santo Giorno. Foram entrevistados nove parceiros, considerados pelo gestor do projeto

como estratégicos. Para a entrevista foi utilizado um roteiro composto por onze questões, em que os entrevistados puderam falar abertamente e expor seu ponto de vista sob cada aspecto pesquisado.

Como o queijo Santo Giorno ainda está em fase de regulamento pelo Ministério da Agricultura, e não há comercialização, a investigação, objetivo do estudo, será realizada por meio da análise de estudos referentes a casos de Indicação Geográfica (IG). Que foram pesquisados tendo como base o portal de periódicos da Capes, utilizando para pesquisas os termos “Indicação Geográfica” ou “Denominação de Origem” combinado com nomes das regiões com IG brasileiras, obtidos no relatório do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). A opção pela busca inicial dos estudos ser feita a partir de casos brasileiros deve-se ao fato dos pesquisadores considerarem importante para a análise a comparação principalmente com casos cuja realidade apresente semelhanças, especialmente econômica e política. O que não exclui a possibilidade de utilizar casos de IG externos, devido a ampla utilização deste tipo de denominação fora do Brasil.

A partir dos estudos obtidos nesta seleção, foram sendo agregados novos casos pelo método *snowball*, que possibilitou a criação de uma cadeia de referências mais ampla e diversificada para o estudo (Albuquerque, 2009; Goodman, 1961; Rodrigues e Mustaro, 2006). Os estudos – artigos e dissertações de mestrado em sua maioria – foram lidos e selecionados tendo em vista seu foco de pesquisa, verificando se poderiam ou não serem utilizados na pesquisa. Aqueles que abordavam as áreas selecionadas para análise foram considerados aptos a utilização no estudo.

A partir das entrevistas com os parceiros estratégicos dos Projeto Rede e os documentos disponibilizados que descrevem as etapas de desenvolvimento do projeto e suas intenções para os próximos anos, classificadas as ações em sete categorias, para melhor entendimento e organização da análise. Sendo as categorias: motivações do projeto; principais ações desenvolvidas; objetivos para o futuro do projeto; inovação e sustentabilidade; dificuldades; cadeia de valor. Que estão detalhadas na análise do projeto.

### **3 ANÁLISE**

#### **3.1 O Desenvolvimento do Queijo Típico do Sudoeste do Parana: o Santo Giorno**

No ano de 2006, a partir de uma conversa entre membros brasileiros e italianos da família Mezzomo iniciou o interesse em realizar um intercâmbio de conhecimentos

referentes a produção de queijo na Região Sudoeste do Paraná. No ano seguinte este projeto foi iniciado com a formalização do Projeto Rede, cujo objetivo era melhorar a qualidade do queijo artesanal produzido na região, que iniciou com o subsídio financeiro do governo de Veneto – Itália, e a participação de entidades brasileiras para organização e gestão do projeto. O projeto, que já vem sendo desenvolvido há oito anos, obteve apoio financeiro, além do governo Italiano, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (SEBRAE) e atualmente é subsidiado por alguns médios laticínios da região, que tem interesse em iniciar a produção do Santo Giorno assim que seu registro for liberado no Ministério da Agricultura. O investimento até o ano de 2016 no desenvolvimento do Projeto está em torno dos R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais).

Aliando as possibilidades de agregação de conhecimento e melhorias de práticas produtivas com a experiência veneta de produção, ao crescimento de 71% apresentado pela produção leiteira no Paraná entre os anos de 1997 e 2006, que o consolidou como segundo maior produtor de leite no Brasil, e a região alvo do projeto estando em significativo crescimento nos rebanhos e na produtividade (Wirbiski et al., 2009), alguns parceiros se aliaram ao projeto, de forma especial a Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná, que é a gestora do projeto, apoiado pela Região do Veneto e coordenado pela Associação Bellunesi nel Mondo (ABM), obteve apoio da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Câmpus Pato Branco e Francisco Beltrão, o Departamento of Agronomy Food Natural Resources Animals Enviroment (DAFNAE) da Universidade de Pádua, a Província de Belluno e Bioagro Società Partecipata de Veneto Agricultura, a Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná (AMSOP), SEBRAE, União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado do Paraná (UNICAFES), e alguns pequenos e médios laticínios da região.

O Projeto Rede previa inicialmente auxiliar a melhoria da qualidade e o aperfeiçoamento da produção de queijo colonial, especialmente os maturados. Com o apoio dos parceiros e a possibilidade de ampliação do escopo do projeto, no ano de 2012 iniciaram os estudos para o desenvolvimento de um fermento autóctone, com cepas selecionadas de amostras de leite da região. E, conseqüentemente o desenvolvimento de um novo tipo de queijo, específico da região sudoeste do Paraná, o Santo Giorno, queijo maturado, com período de maturação a partir de 30 dias, fabricado de forma padronizada. Com isto, o Projeto Rede passou a ter cunho comercial econômico, com o



desenvolvimento do novo produto, englobando pequenos e médios laticínios, juntamente com o objetivo de melhorar a qualidade de uma gama de produtos lácteos com potencial de desenvolvimento na região.

Somente os laticínios localizados nos 42 municípios da região sudoeste do Paraná, que integram o consórcio de produção, poderão fabricar o queijo Santo Giorno, desde que sigam rigorosamente as normativas para a produção, utilizando leite de qualidade e mantendo o padrão de produção. O uso do fermento produzido pela Bioagro, laboratório italiano que auxiliou no desenvolvimento, e controlado pela Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná, é obrigatório para este tipo de queijo. Apesar do fermento poder ser utilizados para a melhoria da qualidade de outros produtos lácteos.

### **3.2 Indicação Geográfica: Indicação de Procedência e Denominação de Origem**

Historicamente a Indicação Geográfica (IG) vem sendo praticada desde os primórdios da era romana, e a Europa apresenta cultura bastante difundida em identificar produtos com o nome de seu lugar de origem. No Brasil, a institucionalização da IG está relacionada a um processo que iniciou no final do século XIX com a adesão do país ao Protocolo de Madrid (1891) (Kakuta et al., 2006; Porto, 2007).

Atualmente o que rege a IG é a Lei da Propriedade Industrial (Lei n. 9.279/96), em vigor a partir de 1997, e a Resolução 75/00 do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Esta legislação estabelece dois tipos de IG: a Indicação de Procedência (IP) é “o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de atração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço” (art. 177 da Lei 9.279/96); a Denominação de Origem (DO), “o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviços cujas qualidades ou características devam exclusivamente ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos” (art. 178 da Lei 9.279/96) (Brasil, 1996).

Quando os produtos apresentam uma qualidade única, e exploram as características naturais sendo elas geográficas, meteorológicas e humanas, e indicam sua procedência, podem requerer um certificado de qualidade que ateste sua origem e garanta o controle de qualidade (Gollo, 2006; Cruz et al., 2008). A primeira IG brasileira foi concedida pelo INPI em 2002 para os vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, como IP, atualmente são 41 IP registradas e 18 DO, sendo 10 brasileiras e 8 internacionais (INPI, 2016).

No caso do queijo regional Santo Giorno, está em andamento o processo de solicitação de DO. Quando enviada a solicitação ao INPI já foi dado parecer contrário à IP uma vez que não há caracterização de localização que possa servir de base e não há histórico de produção deste tipo de queijo na região, contudo, o objetivo principal do projeto é a obtenção da DO. Apesar do grupo gestor ter ciência de que talvez precise aguardar para que a região se torne, efetivamente, produtora e consumidora do queijo para poder ter o parecer favorável da solicitação.

O processo de produção do queijo seguirá normas de produção, e qualquer laticínio da região que desejar produzi-lo precisará se adequar aos padrões de qualidade exigidos. Ao se tratar de DO necessariamente devem ser preenchidos requisitos de qualidade para caracterização do produto, conforme o artigo 182 da Lei 9.279/96. Sendo que a exigência de qualidade não é requerida aos produtos e serviços relacionados a IP (Barbosa, 2003; Gurgel, 2005).

### **3.3 O Queijo Típico Santo Giorno e suas Questões Práticas**

Neste tópico serão apresentadas as categorias identificadas para a análise: motivações e principais ações do projeto; objetivos para o futuro do projeto; inovação e sustentabilidade; e, dificuldades. As informações referentes Projeto Rede – queijo Santo Giorno, foram coletadas nas entrevistas com os parceiros estratégicos e nos documentos disponibilizados pela equipe gestora, e realizada a análise utilizando como base os estudos publicados sobre as IG.

#### **Motivações e principais ações do Projeto Rede**

De acordo com os parceiros estratégicos e o livro Santo Giorno (Pelegrini e Mule, 2014) os principais motivadores do Projeto Rede, que originou o queijo típico regional Santo Giorno foram a possibilidade de intercâmbio de conhecimentos entre os laticínios da região Sudoeste do Paraná e a Região de Veneto – Itália. Especialmente na produção de queijos maturados, cuja experiência italiana é bastante abrangente. O objetivo de melhorar a qualidade da produção de queijo regional por meio deste intercâmbio de conhecimentos.

Estes fatores foram aliados ao crescimento da produção leiteira no Estado do Paraná desde o início das conversas entre a família Mezzomo do Brasil e da Itália no ano de 2009. Tal crescimento aumentou as possibilidades de expansão dos laticínios devido ao aumento do consumo de derivados de leite. Em contrapartida a análise das condições

de infraestrutura dos laticínios da região, demonstrou que precisariam ser realizadas inúmeras adequações para atender aos objetivos iniciais do projeto. Atualmente com a possibilidade de produzir o queijo Santo Giorno, além das modificações inicialmente apontadas no projeto, é necessária a construção de câmaras de maturação do queijo.

Outro aspecto destacado como motivador no projeto Rede foi a integração de várias entidades regionais e italianas para o seu desenvolvimento. Isto dá maior credibilidade a todos os processos e reúne visões e experiências de diferentes segmentos de atuação.

Silva et al. (2012) destaca que a IG, no caso do seu estudo no Vale dos Vinhedos, que o selo foi alcançado devido a aparição de diversas iniciativas subsequentes, evocando a tipicidade e diferenciação dos produtos da região em detrimento aos demais disponíveis no mercado.

### **Inovação e Sustentabilidade**

Fatores inovadores no Projeto Rede foram destacados pelos entrevistados, utilizando a premissa de podem ser consideradas como novas formas introduzidas para realizar o processo produtivo. No que diz respeito a sustentabilidade, os entrevistados optaram por apresentar de forma mais contundente aspectos referentes a esfera social e econômica. A esfera ambiental demonstrou ser pouco menos foco do projeto, especialmente nesta primeira fase em que estão sendo organizados os fatores produtivos, normativos e da própria cadeia de produção.

Dentre as inovações destacadas está o desenvolvimento de um fermento autóctone a partir de cepas selecionadas de amostras de leite de propriedades de toda a região; o desenvolvimento de um novo tipo de queijo típico da região Sudoeste do Paraná, cuja utilização do fermento autóctone é obrigatória;

Cerdan (2009) ao analisar o caso do Vales da Uva de Goethe, destaca que apesar da região já dominar a produção de vinhos, está sendo desenvolvido um novo tipo de vinho, por meio da parceria entre os vinicultores e entidades de pesquisa. Com o objetivo de integrar as práticas existentes na região com as necessidades e desejos dos consumidores. A melhoria dos produtos disponibilizados no mercado também pode ser percebida em casos como dos queijos Alentejanos (Vivas et al., 2007).

Outra inovação destacada pelos respondendo é a proposta de desenvolvimento de um consórcio para produção do queijo, modelo pouco utilizado no Brasil. Por ser pouco utilizada e difundida esta forma de produção pode gerar desconfiança e resistência dos

proprietários de laticínios. O que é necessária a mudança de mentalidade do individual para o coletivo, observando outros casos, em que os resultados passaram a ser melhorados a partir do momento da integração de esforços entre os produtores.

Ayele et al. (2012) destaca que pequenos e isolados agricultores sofrem frequentemente, portanto, a criação de grupos de agricultores se torna instrumento essencial para melhorar a eficiência e rentabilidade através da redução de custos de transação. No entanto, a necessidade e organização destes grupos não pode ser legislada, depende da cadeia de valor que estão inseridas.

De forma sintetizada os autores demonstram que a inovação – no caso da pesquisa na produção de forragens – desencadeou mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, onde o comportamento dos atores mudou da forma isolada para a aprendizagem e inovação colaborativa, em que as inovações foram incorporadas em processos produtivos e a agricultura familiar foi mudando de agricultura extensiva e de base de subsistência para uma de negócios intensivos e orientada para o mercado (Ayele et al., 2012).

Com o desenvolvimento do fermento autóctone surgem possibilidades na sua aplicação. Poder ser utilizado para melhorar a qualidade de outros produtos lácteos; utilizado para o desenvolvimento de novos produtos lácteos com utilização obrigatória do fermento. Estes dois pontos estão relacionados ao aumento da qualidade dos produtos, que é destacada pelos entrevistados como aspectos de grande importância, devido a preocupação com a qualidade, será exigida qualidade do leite para a produção do queijo Santo Giorno, o que resulta em um processo de criação e ordenha padronizado, e pagamento do leite conforme a qualidade. Gerando assim mais rendimento aos produtores rurais, e conseqüentemente maior valor do produto final devido ao conhecimento do público sobre sua qualidade.

Biotto et al. (2012) destaca que a difusão de uma cultura de qualidade para os consumidores aumenta a percepção da qualidade do produto final. Desta forma a utilização do fermento desenvolvido durante o Projeto Rede, pode melhorar a concepção de qualidade de vários produtos já comercializados na região. Sendo necessária a correta divulgação destes processos para que o consumidor entenda a sua qualidade.

O estudo de Biotto et al. (2012) destaca ainda que os fornecedores melhoraram a qualidade dos seus processos, métodos e técnicas devido ao risco de não serem selecionados pela empresa. O estímulo aos produtores se deu por meio de preços acima do mercado e pela consciência da importância em obter matéria-prima de alta qualidade, levando-os a inovar o seu processo de produção e aceitar normas impostas pela empresa.

Assim, o fato da produção do queijo Santo Giorno necessitar de leite de qualidade, e o processo ser padronizado, primando pela qualidade, a produção de um queijo maturado que possui maior valor agregado a receita dos laticínios tende a ser maior, gerando benefícios para a cadeia.

No caso da Carne do Pampa Gaucho da Campanha Meridional foram estabelecidos critérios rígidos para a produção, que consistiu em um processo com diversas dificuldades devido aos produtores não concordarem sobre a escolha das raças e as restrições alimentares. No entanto, após a aplicação das normas, chegou-se ao consenso de que tais normas visam um melhor acesso aos mercados nacionais e internacionais, além do ganho de competitividade em relação à produção em massa do mesmo tipo de animais (Cerdan, 2009).

No diz respeito a sustentabilidade, os entrevistados destacaram que a produção do queijo Santo Giorno será benéfica para a manutenção da população no meio rural, além do aumento dos empregos diretos nos pequenos e médios laticínios, e conseqüentemente, aumento da renda dos trabalhadores.

As empresas familiares vitícolas de Cognac, na França, conseguiram manter suas gerações trabalhando, devido ao emprego de inovações na forma de produção, e a constante melhoria de seus processos, o que gera motivação aos jovens assumirem os negócios familiares (Bessiere, 2011). Em contrapartida, os vinhos da Comarca do Ribeiro, que engloba 52 DO de vinhos da França, passa por um processo de envelhecimento dos produtores, sendo que a população jovem não mantém o interesse em permanecer ou dar continuidade ao trabalho iniciado por seus pais (Caldas e Otero, 2001).

Oliveira e Ribeiro (2002) destaca que “o debate a respeito de desenvolvimento local, especificidades produtivas e geradoras de renda e ocupação são cada vez mais acumuladas de importância econômica e social; são portanto motivadoras de políticas públicas, principalmente aquelas atividades produtivas oriundas da indústria rural cujo suporte é mais expressivo na agricultura familiar”. Os autores destacam que a cachaça produzida em Salinas a importância econômico-social está intrínseca ao envolvimento dos trabalhadores da região em todo o processo, desde o plantio até a comercialização do produto.

Objetivando o desenvolvimento do segmento como um todo, o projeto Rede realizou, e ainda existem algumas ações pontuais, cujo objetivo é melhorar a qualidade dos produtos lácteos da região, com a participação de laticínios e queijeiros que não fazem

parte do projeto. Este é um processo realizado tendo em vista o desenvolvimento social, em que o compartilhamento do conhecimento e de boas práticas poderão gerar bons resultados quando a região possuir a DO.

No que se refere a esfera ambiental do projeto Rede, não há muita especificação, foi destacado por um dos entrevistados que as normativas de produção contemplarão este aspecto. Cerdan (2009) destaca que a IG no Brasil não é um instrumento “para estabelecer uma ponte entre a valorização econômica e preservação da biodiversidade ou implementar processo de desenvolvimento territorial sustentável”, contudo, na sua análise dos casos da Carne dos Pampas Gauchos e o Vales da Uva Goethe, concluiu que apesar da legislação apresentar esta falha, a estratégia de IG obriga os agentes locais a repensarem suas inter-relações com o meio.

As organizações possuem capacidade para melhorar sua competência e otimizar seus processos visando a melhoria ambiental, no entanto, não são obrigados ou estimulados o suficiente para fazê-lo a partir de uma perspectiva sustentável de desenvolvimento (Cerin, 2002).

### **Objetivos Futuros**

Lewis et al. (2014) destaca que a estratégia de marca para um produto, quer com base na sua região de origem, atributos do produto, variedade, transformação do clima ou valor agregado da região em crescimento, auxilia os consumidores a identificar a qualidade e ter confiança no produto.

Assim, como objetivos futuros os respondentes destacaram que a produção em grande escala do Queijo Santo Giorno, e com isso a comercialização em todo o Brasil, e outros países. O que será possível após os consumidores locais terem o hábito de consumir o Santo Giorno, e ele ser reconhecido como de qualidade inquestionável. A partir do momento que o queijo passar a ser reconhecido a região passará a ser reconhecida, o que pode aumentar o valor para outros segmentos da região.

O estudo de Schmidt (2010), referente aos vinhos do Vale dos Vinhedos, concluiu que além da criação de valor para os atores da cadeia, há criação de valor para os demais envolvidos, como hotéis, restaurantes, comércios, pousadas e artesanatos, uma vez que promove externalidades positivas. Dentre elas: aumento do número de turistas, reconhecimento da região no país e exterior, geração de empregos, aumento das vendas diretas dos produtos, valorização dos imóveis locais, preservação do meio ambiente e

embelezamento das propriedades. Tais fatores criaram aumento de valor para a região como um todo.

Outro objetivo do projeto é constituir uma equipe de degustadores para confirmar a qualidade, sabor e odor do queijo conforme o período de maturação. Para garantir a certificação de que aquele queijo foi produzido seguindo as normas e apresenta características adequadas a sua tipificação.

Em uma pesquisa realizada com consumidores de queijos regionais certificados da Região do Alentejo, foram determinados alguns fatores para a aquisição de tais produtos, em primeiro lugar o que motiva o consumidor é o preço e a apresentação, segundo a informação que está relacionada a divulgação do produto, e o terceiro a qualidade, por saber ser produto de qualidade comprovada (Vivas et al., 2007).

Sánchez-Hernández (2011) destaca que o rótulo com o DO impresso em cada embalagem pode tornar uma marca coletiva valiosa, cujos consumidores com preocupações específicas não se importam em pagar um preço diferenciado por produtos diferenciados de qualidade comprovada. O queijo Santo Giorno, por ser um tipo de queijo novo ainda não comercializado, não apresenta valor definido para o mercado. No entanto, está situado nos queijos maturados de alta qualidade, podendo custar até cinco vezes mais do que os queijos frescos vendidos nos mercados.

Silva et al. (2012) destacam que a busca pela IG são cada vez mais frequentes no agronegócio, por estarem “baseadas na geração de produtos de qualidade e com forte apelo à diferenciação, tanto no âmbito dos países desenvolvidos quanto no contexto dos países em desenvolvimento. Trata-se de estratégias que refletem duas possibilidades de êxito. Uma delas recai na perspectiva interna, envolvendo as dinâmicas sociais, culturais e econômicas dos atores sociais implicados e sua relação com o tecido institucional. A perspectiva externa refere-se aos significados dessa qualidade que os produtores rurais e as indústrias locais tratam de imprimir aos seus produtos e de que maneira tais atributos serão efetivamente percebidos ou assimilados pelos consumidores”.

### **Dificuldades**

No que se refere as dificuldades, um dos gestores do projeto fez questão de destacar que todas as apresentadas até o momento foram sendo superadas, na medida em que o projeto foi avançando, sempre com ajuda dos parceiros. No entanto, foi possível identificar algumas dificuldades que ainda precisam ser superadas. Iniciando pela dificuldade financeira, sendo que já foram investidos no projeto cerca de R\$ 350 mil, mas

as próximas fases demandam mais recursos, para a importação do fermento e o desenvolvimento de novas pesquisas, além da adequação das estruturas dos laticínios para a produção.

Uma das alternativas para este problema é a inserção de capital por parte dos laticínios, e na medida que novos laticínios foram aderindo ao projeto façam contribuições equivalentes àqueles que já estão inseridos. No entanto, conforme observado pelos entrevistados, a forma de pensar individualista de muitos laticínios da região acaba gerando certa resistência quando se fala em produção em consórcio, investimentos coordenados, certa demora para o retorno financeiro deste investimento. Neste sentido é importante que a ideia de cooperação e trabalho conjunto seja estabelecida, especialmente nesta fase inicial do processo de inserção do produto no mercado.

No estudo de Schmidt (2010) sobre o Vale dos Vinhedos, identificou-se que alguns produtores acabam ficando distantes da ideia de produção em rede, assim, apesar de estarem certificadas, não criam laços com os demais agentes da rede. Segundo a autora é importante que as vinícolas trabalhem de forma mais coletiva, até mesmo com compras e vendas em conjunto. Esta integração tende a ser positiva, especialmente para as pequenas produtoras que apresentam ganho inferior, e sentem maior dificuldade na criação de estratégias competitivas.

Na DO do Café do Cerrado Mineiro, as entidades representativas são compostas pelos próprios produtores em conjunto com instituições específicas, são responsáveis por defenderem os interesses dos associados, proporcionarem assistência técnica, política de marketing comercialização e a auto-fiscalização, que auxilia na melhoria da qualidade do produto e mantém os produtores atuando de forma próxima e trabalhando de forma coletiva (Ortega e Jesus, 2016).

A dificuldade de pensar coletivamente, vai de encontro a outra dificuldade que é demonstrar aos proprietários de laticínios a importância de produzir um queijo de maior valor agregado. Para isto são necessários investimentos e melhorias nas instalações, e na maioria dos casos a construção da câmara adequada para a maturação dos queijos. O retorno neste caso é pouco mais demorado que na comercialização de queijos frescos.

A gestão da cadeia de valor envolve a decisão dos membros em trabalhar em conjunto, transferir conhecimentos para melhorar sua competitividade, e assim, apresentar ao consumidor produtos de maior valor agregado. As cadeias bem sucedidas implementam processos de gestão de conhecimento e infraestrutura que permite a



identificação, transferência e assimilação de conhecimento por meio das fronteiras organizacionais (LEWIS et al., 2014). Assim, é importante que todos os elos da cadeia além de compartilhar conhecimentos, façam os investimentos necessários para a melhoria do processo produtivo, e de forma uniforme ofereçam os produtos ao consumidor final. Mudando a visão de que a concorrência é melhor do que a cooperação.

Sánchez-Hernandez (2011) destaca que o sistema de DO tem reputação como altamente normativo, mas tem feito com a produção de vinhos passe a um nicho de mercado mais rentável. Isto feito de forma eficiente e integrada entre os produtores integrantes de sua cadeia.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os diversos casos de IG já aceitos pelo INPI e aqueles que estão em fase de análise demonstram que um novo sentido está sendo atribuído aos produtos de origem regional, fabricados em menores escalas, e com padrão diferenciado dos produtos industrializados. Estes movimento agroalimentares alternativos tem como objetivo “tornar visíveis os diferentes processos e agentes que sustentam uma cadeia produtiva, recompor as relações entre estes atores sociais, reduzir o protagonismo exagerado das grandes cadeias de distribuição, criar novos vínculos entre produtores e consumidores e promover modelos agroalimentares mais sustentáveis” (Silva et al., 2012).

Neste sentido que o projeto Rede busca a DO do queijo Santo Giorno, para que os resultados sejam positivos para todos os elos da cadeia de valor. A partir da produção do queijo, que estará no mercado com maior valor agregado, será possível visualizar melhor os benefícios, mas de antemão já se pode observar a melhora na qualidade dos produtos lácteos daqueles participantes das primeiras fases do projeto.

Para que os objetivos do projeto sejam atingidos, e seja possível observar os benefícios decorrentes da correta organização da cadeia é necessário que exista qualificação, organização logística, tecnologia, o que definitivamente não é resultado de conquista individual, uma vez que a inserção no mercado de diferenciação exige escala superior e atendimento a exigências maiores quanto à qualidade.

Portanto, “o sucesso dessas experiências [de DO especialmente] demanda projetos coletivos, participação, superação dos entraves políticos que dificultam a construção de um projeto coletivo. Ou seja, implica uma concertação que vise à busca de um somatório diferente de zero. O que não significa dizer que todos ganham o mesmo em participar, mas que todos ganham. Nem mesmo que os conflitos sociais e inter-classes sejam

superados, mas que mantenham-se fechados, numa ação de estratégia concertada com vistas ao desenvolvimento territorial/local” (Ortega e Jesus, 2016).

Os benefícios tendem a ser extensivos a cadeia produtiva e aos atores indiretos, contudo, este processo pode demorar vários anos, devido a necessidade de criação do hábito de consumo do queijo na região, a consolidação da marca e a aceitabilidade do tipo de queijo. Devido a este processo de consolidação é possível que o planejamento das ações seja direcionado cada vez para o aprimoramento das relações dos elos da cadeia, visando a sustentabilidade do negócio.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, E.M. de. 2009. Avaliação da técnica de amostragem “Respondent-driven Sampling” na estimação de prevalências de Doenças Transmissíveis em populações organizadas em redes complexas. (Dissertação de Mestrado) Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP; Rio de Janeiro: Ministério da Saúde – Fiocruz.
- AYELE, S., DUNCAN, A., LARBI, A., & KHANAN, T.T. (2012). Enhancing innovation in livestock value chains through networks: Lessons from fodder innovation case studies in developing countries. *Science and Public Policy* 39(3): 333-346. <http://spp.oxfordjournals.org/content/39/3/333.full>
- BARBOSA, D.B. (2003). Uma introdução à propriedade intelectual. 2.ed. Editora Lumem Juris: Rio de Janeiro.
- BESSIERE, C. (2011). As estratégias econômicas das empresas familiares vitícolas de Cognac (França, 1997-2005). *Estudos Sociológicos e Agricultura*, Rio de Janeiro, vol. 19, n. 2, 2011: 344-373
- BIOTTO, M., DE TONI, A.F., & NONINO, F. (2012). Knowledge and cultural diffusion along the supply chain as drivers of product quality improvement The illycaffè case study. *International Journal of Logistics Management* 23(2): 212-237. <https://sapienza.pure.elsevier.com/en/publications/knowledge-and-cultural-diffusion-along-the-supply-chain-as-driver>
- BRYMAN, A.; BELL, E. 2007. *Business Reserach Methods*. 2.ed. New York: Orxford University Press.
- CALDAS, A.S.; OTERO, E.C. Atores sociais, mercado e competitividade na Denominação de Origem de vinhos do Ribeiro – Espanha. *Revista de Desenvolvimento Econômico*. Ano III, n.5, dezembro de 2001.
- CERDAN, C. Valorização dos produtos de origem e do patrimônio dos territórios rurais no sul do Brasil: Contribuição para o desenvolvimento territorial sustentável. *Política e sociedade*. N.14, abril de 2009.
- CERIN, P., & KARLSON, L. (2002). Business incentives for sustainability: A property rights approach. *Ecological Economics* 40(1): 13-22. <http://ejournal.narotama.ac.id/files/bussines%20incentives%20for%20sustainability%20a%20property%20rights%20approach.pdf>
- CRUZ, M.C., et al. (2008). Análise de pedidos de Indicações Geográficas para definição de critérios que possam contribuir para a competitividade do agronegócio brasileiro. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: [http://www.cnpma.embrapa.br/boaspraticas/download/Analise\\_Pedidos\\_Indica\\_Geograficas.pdf](http://www.cnpma.embrapa.br/boaspraticas/download/Analise_Pedidos_Indica_Geograficas.pdf)

- GODOY, A.S. 1995. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração (RAE). São Paulo, v.35, n.2, p.20-39, mai./jun.
- GOODMAN, L. 1961. Snowball Sampling. In: Annals of Mathematical Statistics, 32:148-170.
- GURGEL, V.A. (2005) Aspectos jurídicos da Indicação Geográfica. IN: LAGES, V.; LAGARES, L.; BRAGA, C.L. Valorização de produtos com diferencial de qualidade e identidade: indicações geográficas e certificações para competitividade nos negócios. Brasília: SEBRAE.
- KAKUTA, S. M.; SOUZA, A. L. I. L. de; SCHWANKE, F. H.; GIESBRECHT, H.O. Indicações geográficas: guia de respostas. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2006.
- LEWIS, G., CRISPIN, S., BONNEY, L., WOODS, M., FEI, J., AYALA, S., & MILES, M. (2014). Branding as innovation within agribusiness value chains. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship 16(2): 146-162. <http://dx.doi.org/10.1108/jrme-03-2014-0005>
- OLIVEIRA, E. R.; RIBEIRO, E. M. Indústria rural, agricultura familiar e desenvolvimento local: o caso da produção de cachaça artesanal em Salinas-Minas Gerais. In: Seminário Sobre A Economia Mineira, 10. 2002, Anais... Diamantina, MG, 2002
- ORTEGA, A.C.; JESUS, C.M. Café do Cerrado: Certificação de origem, nova sociologia econômica e desenvolvimento territorial rural. Reserach Gate. <https://www.researchgate.net/publication/228623074>, 2016.
- PORTO, P.C. R. (2007). Indicações Geográficas: a Proteção Adequada deste Instituto Jurídico Visando o Interesse Público Nacional. Monografia. Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Universidade Estadual do Rio de Janeiro.
- RODRIGUES, L.C., (2006). MUSTARO, P.N. Levantamento de características referentes à análise de redes sociais nas comunidades virtuais brasileiras de jogos online. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2006. Disponível em: <http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/wiva/2008/004.pdf>, acesso em 15/04/2016.
- SCHMIDT, C.M. Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vinho do Vale dos Vinhedos. São Paulo: USP (Tese de Doutorado em Administração), 2010.
- SILVA, F.N.; ANJOS, F.S.; CALDAS, N.V.; POLLNOW, G.E. Desafios à institucionalização das Indicações Geográficas no Brasil. Revista eletrônica do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado. Ano 2, n.2, nov. 2012.
- VIVAS, C.I.R.; COELHO, M.D.C.M.; ESTEVES, M.I.C. Análise do comportamento de consumidor de queijos certificados alentejanos. In: AYALA CALVO, J.C.A. (coord). Conocimiento, innovación y empren - dedores: Camino al futuro. Logroño/Espanha: Universidad de La Rioja, 2007. p. 2128-2141.
- WESTGREN, R.; ZERING, K. 1998. Case study research methods for firm and market research. Agribusiness, New York, v. 14, n. 5, p. 415-424.

## APÊNDICE D

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- 1- Como iniciou o projeto Rede?
- 2 - Quais são os objetivos do projeto Rede?
  - 2.1 - Os objetivos foram modificados com o tempo?
- 3 - Quais foram os principais fatores motivadores do projeto Rede?
- 4 - O que é inovador no Projeto Rede?
- 5 - Quais foram as dificuldades enfrentadas até esta fase do Projeto?
- 6 - O que o projeto entende como sustentabilidade?
- 7 – O que muda em cada elo da cadeia produtiva com a produção do Queijo Santo Giorno?
- 8 - Como o projeto Rede beneficia econômica/socialmente cada elo da cadeia produtiva?
- 9 - O resultado do projeto rede foi o desenvolvimento do queijo Santo Giorno. O que diferencia ele dos demais queijos encontrados no mercado?
- 10 - Como será o processo de Denominação de Origem?
  - 10.1 – Quais os resultados da D.O. para os elos da cadeia produtiva?